

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПРИТУЛЯК МАРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНДИТЕРСЬКИМ
БІЗНЕСОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.А. Дороніна завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д-р екон. наук,
професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Притуляк М.О. Розробка стратегії управління кондитерським бізнесом в умовах невизначеності. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність, принципи та механізми стратегічного управління в умовах підвищеної нестабільності, а також проведено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища кондитерської галузі України. Показано, що стратегічне управління в умовах невизначеності вимагає переходу від статичного довгострокового планування до розроблення гібридних стратегій та активних стратегій ринкової ніші, що забезпечують оперативне реагування та гнучкість внутрішніх процесів. Встановлено, що мікропідприємства кондитерської галузі мають значні можливості для розвитку через фокус на інноваціях, персоналізації та використання діджитал-каналів, незважаючи на економічні та політико-правові загрози (інфляція, падіння купівельної спроможності).

Основним науковим результатом дослідження є написання бізнес плану та розробка стратегії для мікропідприємства «Cake constructor». Ця стратегічна концепція базується на унікальності технологічної платформи «Cake constructor» та інтеграції комплексу оборонних механізмів. Розроблений бізнес-план підтвердив високу фінансову життєздатність проекту.

Ключові слова: стратегічне управління, невизначеність, стратегія, мікропідприємництво, кондитерський бізнес.

70 с., 21 табл., 7 рис., 4 дод., 50 джерел.

Prytuliak M. The developing a confectionery business management strategy in conditions of uncertainty.. Specialty 073 Management. Program " Management of organizations and administration". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025

The qualification work investigated the essence, principles, and mechanisms of strategic management in the context of increased instability, and conducted a comprehensive analysis of the external and internal environment of the Ukrainian confectionery industry. It is demonstrated that strategic management under uncertainty requires a transition from static long-term planning to the development of hybrid strategies and active market niche strategies, ensuring prompt response and flexibility of internal processes. It is established that confectionery micro-enterprises possess significant opportunities for development through a focus on innovation, personalization, and the use of digital channels, despite dominant economic and political-legal threats (inflation, decline in purchasing power).

The main scientific result of the study is the development of a business plan and a strategy for the micro-enterprise "Cake constructor". This strategic concept is based on the uniqueness of the "Cake constructor" technological platform and the integration of a complex of defense mechanisms. The developed business plan confirmed the high financial viability of the project.

Keywords: strategic management, uncertainty, strategy, micro-entrepreneurship, confectionery business.

70 p., 21 tabl., 7 fig., 4 applications, bibliography: 50 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	9
1.1 Роль стратегії у забезпеченні розвитку бізнесу в умовах невизначеності..	9
1.2 Класифікація стратегій управління та їх характеристика	13
1.3 Особливості стратегічного управління бізнесом в умовах невизначеності	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ.	25
2.1 Загальна характеристика ринку кондитерських виробів та тенденції його розвитку в Україні.	25
2.2 Аналіз актуальних проблем та стратегічних можливостей розвитку кондитерської галузі в Україні.	30
2.3 Особливості діяльності малого та мікро-підприємництва з виготовлення кондитерських виробів в умовах невизначеності.....	34
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІКРОПІДПРИЄМСТВОМ З ВИГОТОВЛЕННЯ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ.....	40
3.1 Розробка бізнес-плану кондитерського підприємства.....	40
3.2 Обґрунтування типу стратегії управління бізнесом в умовах невизначеності та визначення стратегічних завдань розвитку мікропідприємства з виготовлення кондитерських виробів.....	58
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеністю. Стратегія управління бізнесом для багатьох українських підприємств наразі є життєво необхідним механізмом для виживання й розвитку. Воєнний стан вніс свої корективи: порушення логістичних ланцюгів, нестабільність поставок, ризики безпеки персоналу й об'єктів, часті зміни регуляторної бази, коливання валют і цін на енергоносії та матеріали. В таких умовах стратегія має бути не фіксованим документом, а системою, здатною реагувати на екстремальні зміни.

Актуальність теми полягає в необхідності розроблення ефективних стратегій управління підприємствами кондитерської галузі, які дозволяють забезпечити стабільний розвиток у мінливому та конкурентному середовищі. В умовах економічної та політичної нестабільності, коливань споживчого попиту та зростаючого впливу зовнішніх чинників особливого значення набуває стратегічне планування, що дає змогу підприємствам адаптуватися, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову стійкість. Тому дослідження питань формування ефективної стратегії управління кондитерським бізнесом є своєчасним і практично значущим.

Метою роботи є обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління кондитерським бізнесом в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовані такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи та еволюцію концепцій стратегічного управління підприємством в умовах кризи та нестабільності.
2. Оцінити зовнішнє середовище функціонування кондитерської галузі шляхом проведення PEST-аналізу та виявлення основних загроз і стратегічних можливостей.
3. Проаналізувати загальний стан, структурні особливості та ключові тенденції розвитку ринку кондитерських виробів України.

4. Розробити бізнес план з аналізом фінансово-господарської діяльності та оцінкою конкурентоспроможності мікро-підприємства кондитерської галузі.

5. Обґрунтувати та сформулювати стратегічний план та ключові елементи інноваційно-адаптивної стратегії управління в умовах невизначеності для розробленого проєкту.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю підприємств кондитерської галузі України в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад формування та реалізації ефективної інноваційно-адаптивної стратегії управління мікро-підприємством кондитерського бізнесу.

У кваліфікаційній роботі використано низку загальних та спеціальних **методів дослідження**: аналіз і синтез (для вивчення внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ефективність стратегічного управління), спостереження (для фіксації особливостей роботи підприємства у сфері стратегічного планування та управлінських процесів); моделювання (для моделювання варіантів системи стратегічного менеджменту та оцінки їх потенційної ефективності); метод техніко-економічних розрахунків (для планування ресурсів мікро-підприємства); метод порівняння (для порівняння розробленої системи стратегічного менеджменту підприємства з найкращими практиками або іншими підприємствами галузі); метод групування (для структурування фактичних даних та групування пропонованих варіантів розвитку підприємства за ефективністю, строками впровадження або ресурсними витратами).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні теоретичних підходи до стратегічного управління в умовах невизначеності шляхом обґрунтування необхідності застосування інноваційно-адаптивної стратегії, що поєднує гнучкість операційних рішень з технологічною диференціацією. Дістало подальшого розвитку методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності мікро-підприємств кондитерської галузі на основі інтеграції PEST-аналізу та інструментів для виявлення нішевих переваг, які

формується завдяки цифровізації та персоналізації продукту. Розроблено бізнес план для мікро-підприємства кондитерської галузі.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації та поглибленні теоретичних засад формування стратегії управління підприємствами в умовах невизначеності, що може бути використано у подальших наукових дослідженнях в галузі стратегічного менеджменту та економіки підприємства.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується тим, що розроблені практичні рекомендації та інструментарій можуть бути використані мікро-підприємствами кондитерської галузі для підвищення їхньої конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи обговорювалися на науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Таранич О.В., Притуляк М.О. Інноваційні стратегії розвитку малих підприємств кондитерської галузі в Україні. Збірник тез доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством» (24 травня 2025 р., м. Луцьк) Луцьк: 2025. 567 с
2. Притуляк М.О. Дороніна О.А. Розробка стратегії управління бізнесом в умовах невизначеності. XXV Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (27 листопада 2025 р. м. Вінниця).

Положення, що виносяться на захист:

1. Бізнес план для мікро-підприємства кондитерської галузі, який ґрунтується на інноваційній технології взаємодії з клієнтом (онлайн-конструктор) та забезпечує унікальність і якість продукту.
2. Стратегія розвитку бізнесу в умовах невизначеності для мікро-підприємства кондитерської галузі.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, включаючи 21 таблицю та 7 рисунків.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

1.1 Роль стратегії у забезпеченні розвитку бізнесу в умовах невизначеності

Стратегічне управління підприємством — це цілеспрямований і систематичний процес, за допомогою якого підприємство прогнозує, планує та здійснює свою діяльність у майбутньому. Воно одночасно виступає як процес і як результат, адже передбачає: визначення стратегічних цілей і завдань, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства; вибір оптимальних шляхів їх досягнення; а також концентрацію ресурсів і зусиль на реалізації визначених пріоритетів розвитку.

Сутність стратегічного управління полягає у вирішенні комплексу завдань, що відображають етапи його впровадження на підприємстві. До них належать: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, формування місії та стратегічного бачення, постановка стратегічних цілей і завдань, вибір оптимальної стратегії розвитку, оцінка результатів діяльності підприємства, а також внесення необхідних коректив до стратегічного плану й удосконалення методів його реалізації [1].

Метою стратегічного управління є створення гнучкої та динамічної системи, що забезпечує формування місії, цілей і стратегій підприємства, розроблення та реалізацію системи планів як інструментів досягнення стратегічних орієнтирів. Вона спрямована на вдосконалення організації та її окремих підсистем, що слугує основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі [2].

До ключових принципів стратегічного управління належать [3]:

- орієнтація на досягнення поставлених цілей;
- безперервність управлінського процесу;

- системний і комплексний підхід до формування стратегій та побудови системи стратегічного управління;
- дотримання логічної послідовності етапів розроблення стратегії;
- циклічний характер стратегічного процесу;
- унікальність системи стратегічного управління для кожного підприємства;
- використання невизначеності майбутнього як потенційної можливості для розвитку;
- гнучке пристосування системи стратегічного управління до змін зовнішнього й внутрішнього середовища;
- орієнтація на результативність та ефективність діяльності.

До основних функцій стратегічного управління можна віднести: розробка стратегії; організація виконання стратегічних планів; координація дій, спрямованих на реалізацію стратегічних завдань; мотивація персоналу для досягнення запланованих стратегічних результатів; а також контроль за процесом впровадження стратегії.

Здійснення цих функцій відбувається шляхом підготовки та ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства та прийняття ефективних дій в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Стратегічне управління організації можна розглянути як систему з таких елементів: стратегія організації; організаційна структура; організаційна культура у центрі яких знаходиться місія [4].

Систему стратегічного управління організації наведено на рисунку 1.1.

Стратегія підприємства — це детальний, комплексний і всебічний план, спрямований на реалізацію місії та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона визначає способи взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, окреслює основні напрями та шляхи досягнення поставлених завдань у довгостроковій перспективі, зосереджуючи увагу на ключових пріоритетах розвитку [3].



Рисунок 1.1 – Система стратегічного управління підприємством [4]

Організаційна структура – це система взаємозв’язків і відносин, що формуються в процесі діяльності підприємства між його ланками, підрозділами та рівнями управління відповідно до обраної стратегії розвитку. Вона визначає упорядкованість завдань, посадових обов’язків, повноважень і відповідальності, на основі яких здійснюється ефективне функціонування підприємства.

Організаційна культура – це сукупність цінностей, норм, правил, традицій і моделей поведінки, які формують характер взаємодії працівників і впливають на їхню діяльність. Вона сприяє розвитку підприємства, забезпечує узгодженість дій персоналу та підвищує ефективність роботи організації.

Між основними елементами системи стратегічного управління підприємства існує тісний взаємозв’язок. Раціонально вибудоване стратегічне планування безпосередньо пов’язане зі структурою управління, яка забезпечує ефективну розробку та реалізацію стратегії з метою досягнення поставлених

цілей. Водночас організаційна культура відіграє важливу роль у гармонійному поєднанні стратегічного планування зі структурою управління, створюючи сприятливі умови для їх узгодженої взаємодії [3].

Управління будь-яким підприємством розглядається як відкрита система, на яку впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ. Зовнішнє середовище формує ключові характеристики системи управління, зокрема рівень організаційної диференціації та інтеграції підприємства. Одним із визначальних факторів зовнішнього середовища є невизначеність, що породжує економічний ризик. Вона впливає як на структуру системи стратегічного менеджменту в цілому, так і на її окремі елементи та взаємозв'язки між ними.

Для ефективного функціонування важливо забезпечити гнучку, раціональну та результативну взаємодію між складовими стратегічного управління. На практиці часто приділяють увагу вдосконаленню окремих елементів управління, нехтуючи їх узгодженістю, однак саме цілісна взаємодія компонентів здатна забезпечити ефект синергії у реалізації стратегічних рішень.

Рівень якості менеджменту значною мірою визначається тим, наскільки ефективно підприємство враховує вплив факторів зовнішнього середовища у своїй діяльності. Оскільки ресурси зовнішнього середовища є обмеженими, а споживач на конкурентному ринку має широкий вибір пропозицій, стратегічний менеджмент повинен забезпечити підприємство необхідними ресурсами в оптимальні терміни та сформулювати переконливі аргументи на користь придбання саме його продукції.

Аналіз зовнішнього середовища у контексті стратегічного менеджменту виконує низку важливих функцій: забезпечує інформаційну основу для формування стратегічних рішень; сприяє упорядкуванню та структуризації факторів впливу. Методи оцінювання зовнішнього середовища залежать від низки чинників, зокрема від розміру підприємства та його ресурсних можливостей, галузевої належності, країни діяльності, виду продукції чи послуг, стратегічних цілей та рівня схильності керівників до ризику.

1.2 Класифікація стратегій управління та їх характеристика

Після визначення місії діяльності, постановки цілей та проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємство опиняється на етапі вибору шляхів їх досягнення. Існує безліч варіантів реалізації поставлених цілей, тому кожна організація, враховуючи умови зовнішнього середовища, власний потенціал, стратегічні орієнтири та очікувані результати, обирає найбільш доцільний спосіб їх досягнення.

Процес розроблення стратегії підприємства може відбуватися трьома основними шляхами [5]:

1. Створення власної, оригінальної стратегії;
2. Застосування вже відомих і перевірених підходів;
3. Адаптація або модифікація наявних стратегій із урахуванням специфіки діяльності підприємства та умов зовнішнього середовища.

У світовій практиці ведення бізнесу третій спосіб є найпопулярнішим.

Для формування якісної стратегії, керівництво підприємства повинно переконатися у власній здатності мислити стратегічно, адже не кожен керівник володіє цим умінням [6]. Стратегічне мислення потребує наявності кількох ключових складових:

по-перше, уміння аналізувати ситуацію, розуміти взаємозв'язки між потребами, споживчим попитом, діяльністю підприємства та якістю продукції, тобто аналітичне мислення є невід'ємною його частиною;

по-друге, здатність вчасно помічати необхідність змін, які сьогодні відбуваються набагато швидше, ніж раніше;

по-третє, уміння розробляти ефективну стратегію змін;

по-четверте, навичка застосовувати надійні методи управління під час упровадження змін. Знання основ стратегічного управління та розуміння його елементів є важливою підтримкою для ефективного керівника;

по-п'яте, здатність реалізовувати стратегію на практиці. Навіть найкраща стратегія залишиться лише ідеєю, якщо її не буде впроваджено в життя. Тільки

поєднання стратегічного мислення та активної дії може забезпечити успіх підприємства.

Крім того, керівник повинен уміти чітко й доступно формулювати свої думки та доносити їх до співробітників і підлеглих, щоб забезпечити розуміння й ефективну реалізацію спільних цілей.

Розрізняють три основні стратегії розвитку підприємства: стратегію стабільного зростання, стратегію зростання, стратегію скорочення, а також змішану стратегію, що поєднує елементи всіх трьох.

Стратегія стабільного зростання передбачає реалізацію заходів, спрямованих на підтримання досягнутих темпів розвитку підприємства. Її впровадження не потребує суттєвих змін у діяльності організації, тому така стратегія характерна для підприємств, які не схильні до високого ризику. Найчастіше її обирають компанії, що функціонують у стабільному зовнішньому середовищі з незначними темпами змін.

Стратегія зростання полягає у розробленні комплексу дій, спрямованих на досягнення суттєво вищих показників порівняно з попереднім періодом. Вона вимагає динамічності, гнучкості та потужного потенціалу підприємства. Таку стратегію зазвичай застосовують у швидкозмінних ринкових умовах, що робить її більш ризикованою. Водночас надмірне зростання може призвести до труднощів у використанні залучених ресурсів, якщо подальший розвиток сповільниться. До різновидів стратегії зростання належать стратегія вертикальної інтеграції (розширення контролю над етапами виробничого ланцюга) та стратегія горизонтальної інтеграції (об'єднання або злиття з конкурентами).

Стратегія скорочення використовується тоді, коли підприємство опиняється у кризовому становищі або на межі банкрутства. Вона може мати такі форми:

1. Ліквідація — повний продаж активів і матеріальних запасів для погашення заборгованостей і можливості започаткувати нову діяльність.

2. Відсікання зайвого — відокремлення або продаж неприбуткових підрозділів із метою збереження основного виробництва чи спрямування коштів у перспективні напрями.

3. Скорочення та переорієнтація — часткове зменшення обсягів діяльності з метою підвищення прибутковості. Після короткострокових втрат підприємство може досягти зростання прибутку за рахунок оптимізації операцій до керованого рівня.

Стратегію скорочення зазвичай обирають у періоди економічного спаду або при тривалому погіршенні фінансових результатів, коли головною метою є стабілізація становища та збереження життєздатності підприємства.

Стратегії розвитку підприємства можна також поділити на активні та пасивні.

Активні стратегії характеризуються:

- оперативним реагуванням підприємства на зміни ринкової ситуації та прагненням випередити конкурентів;
- високою гнучкістю внутрішніх процесів;
- інтенсивним використанням усіх видів ресурсів (трудових, енергетичних, матеріальних, сировинних і технічних);
- постійним пошуком і впровадженням інновацій у виробництві, збуті та системі управління.

Пасивні стратегії розвитку, навпаки, передбачають орієнтацію на дії конкурентів і коригування власної діяльності лише за необхідності. Такі підходи є менш ризикованими та, як правило, потребують менших фінансових витрат[7].

У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивнонаступальна, захисна [8] (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація стратегії розвитку підприємства з виокремленням пасивних та активних стратегій [8]

Активно-наступальна стратегія несе в собі максимально можливу реалізацію стратегічних змін у діяльності підприємства. Її головна ідея полягає в тому, щоб організація виступала новатором у створенні та впровадженні нових видів продукції й технологічних процесів у виробництво. Ця стратегія орієнтована на забезпечення стійкого зростання за рахунок комплексу заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій. Вона передбачає інтенсивне використання всіх наявних ресурсів — матеріальних, трудових, фінансових і технічних. Водночас така стратегія є високоризиковою і потребує значних інвестиційних вкладень. Вона зазвичай застосовується на етапі зростання життєвого циклу підприємства, а також може бути ефективною на початку стадії спаду, коли необхідно мобілізувати всі ресурси та можливості для підвищення результативності діяльності.

Стратегія ринкової ніші належить до активних стратегій і має на меті забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності, а також удосконалення форм післяпродажного обслуговування. У разі потреби підприємство може впроваджувати або

адаптувати нові технології виробництва. Ця стратегія спрямована на зміцнення вже досягнутих позицій, підтримання збалансованого розвитку та раціональний розподіл зусиль. Для неї характерний середній або високий рівень ризику, а найчастіше вона реалізується на етапі зрілості життєвого циклу підприємства.

Пасивно-наступальна стратегія передбачає просування на ринок нової або вдосконаленої продукції після того, як вона була протестована підприємствами-лідерами. Реалізація цієї стратегії потребує значних витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Вона може застосовуватися на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства і спрямована на впровадження заходів, що забезпечують підтримку та стабільне зростання результатів діяльності. Застосування цієї стратегії створює умови для зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Захисна стратегія несе в собі оптимізацію виробничого процесу за співвідношенням «витрати – обсяг випуску» та вдосконалення продукції до рівня конкурентів. Реалізація цієї стратегії вимагає інвестицій і характеризується середнім рівнем ризику. Застосовується вона переважно на етапі спаду життєвого циклу підприємства, і її основним завданням є пошук шляхів мінімізації загроз для стабільного функціонування підприємства.

М. Портер запропонував чотири загальних конкурентних стратегії, які ґрунтуються на двох ключових вимірах: джерело конкурентної переваги (низькі витрати або диференціація) та сфера конкуренції (широкий ринок або вузька ніша) (рис.1.3) [9].

Стратегія лідерства за витратами спрямована на досягнення найнижчого рівня операційних витрат у галузі з метою забезпечення високої еластичності попиту за ціною. Стратегія є успішною для стандартизованих товарів широкого вжитку, де покупець надзвичайно чутливий до ціни. Основний інструмент — аналіз ланцюжка витрат для пошуку методів економії та ліквідації надлишкового. Ключові ризики: швидке копіювання переваги конкурентами через нові технології та фокус уваги лише на витратах, що може призвести до ігнорування змін у смаках споживачів.

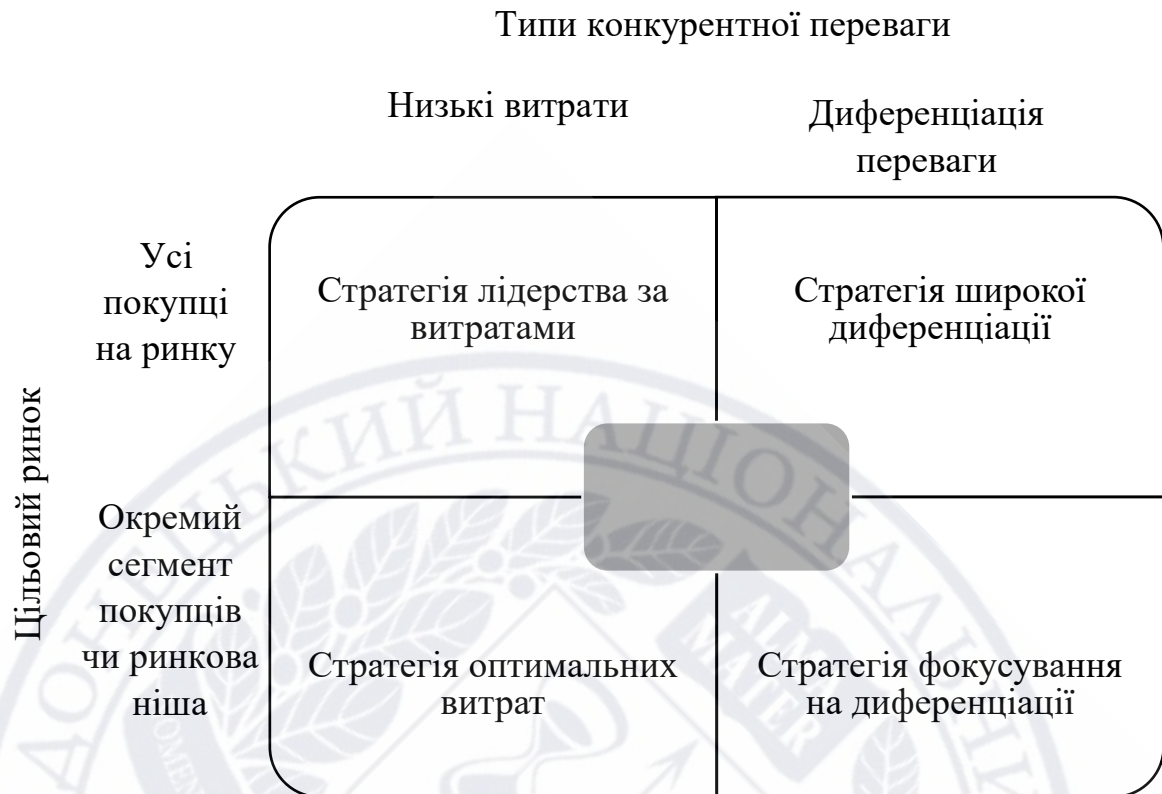


Рисунок 1.3 – Конкурентні стратегії (за М.Портером)

Стратегія широкої диференціації має за мету надання продукту чи послуги з унікальними характеристиками, які цінуються покупцями і за які вони готові платити преміальну ціну. Диференціація виникає через унікальні внутрішні навички, які складно скопіювати. Передумова успіху — значна відмінність у смаках та уподобаннях споживачів. Стратегія реалізується через аналіз ланцюжка творення доданої вартості на етапах забезпечення якості, дизайну, обслуговування клієнтів та маркетингу. Успіх дає змогу підвищити ціну, збільшити обсяг продажу та завоювати лояльність покупців.

Стратегія оптимальних витрат — поєднує елементи лідерства за витратами та диференціації. Мета — пропонувати товар із якістю, не гіршою, ніж у конкурентів (середній чи добрий клас), але за ціною, нижчою від середньоринкової. Її реалізація є надзвичайно складною і вимагає високого рівня внутрішнього потенціалу, зокрема, значного досвіду роботи.

Стратегія фокусування на диференціації орієнтовані на обслуговування вузького, обраного сегменту ринку (ринкової ніші). Стратегічна мета полягає в тому, щоб краще або дешевше обслуговувати покупців саме цього цільового сегменту. Забезпечення унікальних характеристик, які відповідають специфічним потребам цього вузького сегменту. Ці стратегії доцільні, коли сегмент є достатньо великим для прибутковості, але недостатньо привабливим для сильних конкурентів [9].

Після того як обрано та розроблено стратегією на підприємстві формується система планів дій: стратегічний план (корпоративна стратегія), тактичні плани (бізнес-стратегії) та оперативні плани підрозділів (функціональні стратегії). У кожному з них необхідно визначити чіткі критерії виконання, відповідальних осіб, терміни реалізації та обсяги необхідних ресурсів — фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних.

Розподіл фінансових ресурсів здійснюється у процесі складання та виконання бюджету. Процедура бюджетування включає розроблення кошторисів окремими службами й підрозділами, після чого формується зведений бюджет підприємства.

Матеріальні ресурси розподіляються відповідно до стратегічної номенклатури матеріалів і напівфабрикатів, затвердженої на підприємстві в межах обраної стратегії.

Планування трудових ресурсів має враховувати професійний і кваліфікаційний рівень персоналу, вимоги до працівників як поточного, так і перспективного характеру, а також питання мотивації.

Під час визначення потреби у кадрах важливо враховувати витрати, пов'язані з наймом, навчанням і перепідготовкою працівників, а також визначати джерела фінансування цих витрат.

Забезпечуючи структурні підрозділи трудовими ресурсами, керівник повинен зважати на аспекти стратегічного розвитку персоналу, можливість їх кар'єрного зростання чи вибуття, а також приділяти увагу підготовці керівних кадрів.

1.3 Особливості стратегічного управління бізнесом в умовах невизначеності

Невизначеність характеризується ситуаціями, коли інформація неповна, майбутні події важко передбачити, а ризики та можливості постійно змінюються. У таких умовах традиційні стратегічні підходи, як-от довгострокове планування та жорстко встановлені цілі, можуть бути неефективними, що потребує застосування нових методів управління стратегією, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність та стабільність діяльності.

Важливою складовою стратегії є аналіз ринкових можливостей та оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства. Нестабільність і невизначеність значно впливають на вибір стратегічного курсу, особливо в умовах кризи. У такі періоди майбутнє стає складним для прогнозування, тому підприємства часто змушені переходити від довгострокових до короткострокових цілей, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та адаптуватися до нових реалій. Невизначеність вимагає гнучкості, швидкої адаптації та передбачає у стратегічному плануванні розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку, які забезпечують можливість швидкого коригування напрямів і тактичних дій [10].

Виділяють такі основні типи криз[10]:

- Фінансова криза (криза ефективності) — виникає через погіршення економічних і фінансових показників, спричинених збитковою діяльністю, що знижує прибутковість та рентабельність підприємства;
- Операційна криза — пов'язана з поточними або потенційними збитками через відсутність належного операційного контролю й аналітики;
- Маркетингова криза — виникає у разі втрати постійних клієнтів, зменшення попиту чи зростання витрат на маркетинг;
- Соціальна криза — зумовлена внутрішніми конфліктами на підприємстві, між структурними підрозділами або між працівниками й керівництвом.

До ключових особливостей формування стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища належать:

1. Оцінка ринкових можливостей і визначення перспектив розвитку підприємства відповідно до них;
2. Розроблення та конкретизація напрямку або вектора зростання, у межах якого діє підприємство;
3. Виявлення унікальних переваг як ринку, так і продукції, що виробляється підприємством;
4. Визначення конкурентних переваг організації.

Стрімкі зміни у діяльності вітчизняних підприємств, нові вимоги ринкових відносин і стан національної економіки зумовили необхідність першочергової адаптації та забезпечення здатності підприємств виживати в нових умовах.

Рисунок 1.4 демонструє послідовний процес формування адаптивної стратегії управління. Схема представлена як поетапний ланцюг, що відображає взаємозв'язок аналітичних, стратегічних та управлінських блоків [11].

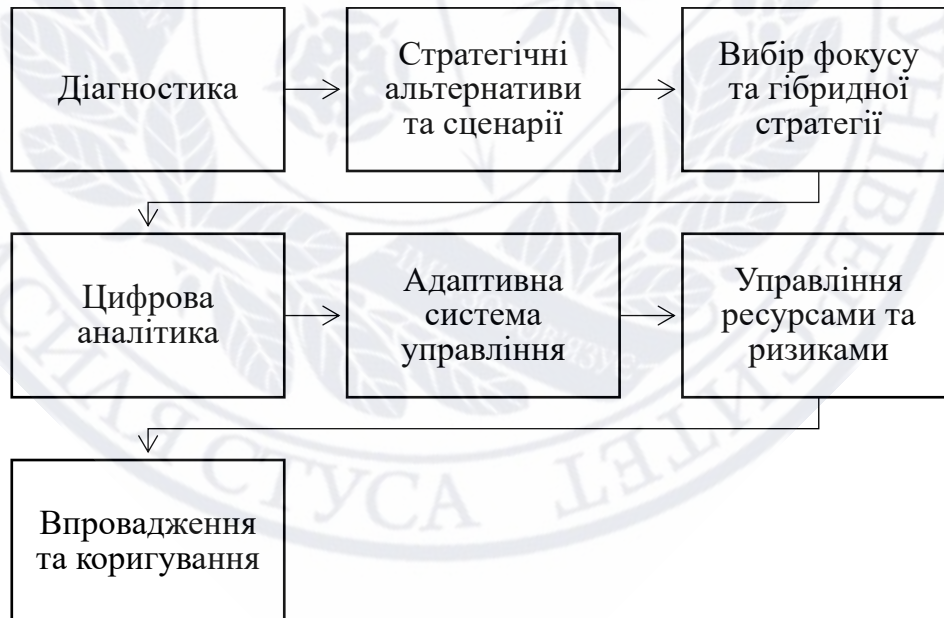


Рисунок 1.4 – Схема розробки стратегії управління бізнесом в умовах невизначеності [11]

Процес стартує з діагностики, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінку ресурсного потенціалу, ринкових ризиків та загроз. На основі

цього розробляються стратегічні альтернативи та сценарії, які враховують можливі зміни в економічній, політичній та безпековій ситуації.

Наступним етапом є визначення фокусу та формування гібридної стратегії, що поєднує стабільність операцій із гнучкістю реагування на нові виклики. Далі впроваджується цифрова аналітика, яка забезпечує оперативне прийняття рішень, автоматизацію процесів і прогнозування результатів.

Ключовим елементом є затвердження адаптивної системи управління, що інтегрує моніторинг показників ефективності, контроль зовнішніх змін та гнучке коригування дій. Вона тісно пов'язана з управлінням ресурсами та ризиками, де оптимізується використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів, створюються резерви та плани реагування на надзвичайні ситуації.

Завершальним кроком є впровадження та коригування стратегії, що передбачає її практичну реалізацію, оцінку результатів і своєчасне внесення змін у відповідь на динаміку зовнішнього середовища. Таким чином, рис.1.4 відображає замкнений цикл стратегічного управління, який інтегрує аналітичні, управлінські та інноваційні компоненти, забезпечуючи українським підприємствам стійкість і здатність ефективно функціонувати навіть в умовах високої невизначеності, характерної для воєнного періоду [11].

Залежно від специфіки діяльності підприємства та умов зовнішнього середовища запропонований підхід до формування стратегії слід адаптувати. У практичній діяльності процес стратегічного управління не має чітко розділених етапів, тому їхнє впровадження здійснюється комплексно та взаємопов'язано.

Основною умовою формування стратегії в умовах невизначеності є її відповідність поточним обставинам і здатність забезпечити гнучке реагування на динамічні зміни середовища. Окрім цього, важливо дотримуватися низки ключових принципів, які визначають ефективність стратегічного управління[12].

По-перше, необхідно вміти моделювати ситуацію та прогнозувати можливі ризики й виклики, що виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Це дає змогу своєчасно виявляти потенційні загрози та готувати варіанти дій для різних сценаріїв розвитку подій.

По-друге, важливо мати здатність розпізнавати потребу в змінах. Це вимагає від керівництва:

1. Готовності оперативно реагувати на нові тенденції, що формуються під впливом значущих факторів у галузі чи на ринку;
2. Креативного мислення та аналітичних навичок, які допомагають знаходити ефективні рішення в непередбачених ситуаціях і використовувати потенційні можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

По-третє, необхідно вміти розробляти стратегію адаптації — творчий і аналітичний процес, спрямований на пошук оптимального напрямку подальшого розвитку з урахуванням невизначеності та ризиків.

По-четверте, важливо усвідомлювати роль стратегічного управління як інструмента, що забезпечує системність прийняття рішень. Для цього доцільно використовувати аналітичні моделі, сценарний аналіз, економіко-математичні методи та інструменти прогнозування.

По-п'яте, критичним фактором успіху є здатність ефективно реалізувати обрану стратегію, адже навіть найкращі ідеї залишаються неефективними без практичного втілення.

По-шосте, розроблення стратегії в умовах невизначеності має відбуватися із залученням не лише керівників усіх рівнів, а й працівників підприємства. Такий підхід забезпечує узгодження інтересів, формує спільну відповідальність за результати та підвищує гнучкість організації до змін.

Висновки по розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено сутність, принципи та механізми стратегічного управління, а також розглянуто класифікацію стратегій та їх особливості в умовах підвищеної нестабільності.

Стратегічне управління трактується як цілеспрямований, систематичний і циклічний процес, що забезпечує прогнозування, планування та реалізацію діяльності підприємства. Його метою є створення гнучкої та динамічної системи, здатної формувати місію, цілі та стратегії, спрямовані на підвищення

конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Ключовими елементами цієї системи є стратегія, організаційна структура та організаційна культура, об'єднані спільною місією.

Визначено, що процес стратегічного управління підпорядковується низці принципів, серед яких ключовими є: системний і комплексний підхід, безперервність управлінського процесу, гнучке пристосування до змін середовища та використання невизначеності як потенційної можливості для розвитку.

Проаналізовано класифікацію стратегій підприємства за критерієм динаміки розвитку (стратегія стабільного зростання, зростання, скорочення та змішана) та за критерієм активності (активні та пасивні). Встановлено, що в умовах динамічного ринку доцільними є активні стратегії (активно-наступальна, ринкової ніші), які передбачають оперативне реагування, гнучкість внутрішніх процесів та пошук інновацій.

Обґрунтовано, що стратегічне управління в умовах невизначеності вимагає переходу від довгострокового планування до розроблення кількох альтернативних сценаріїв та гібридних стратегій, що поєднують стабільність операцій з гнучкістю реагування на виклики.

Визначено особливості формування адаптивної стратегії в умовах кризи, які включають: діагностику ризиків, визначення фокусу зростання, впровадження цифрової аналітики для оперативного прийняття рішень та створення адаптивної системи управління, що забезпечує замкнений цикл моніторингу та коригування дій.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що для забезпечення життєздатності та розвитку кондитерського бізнесу в сучасних українських реаліях критично важливим є відмова від статичних планів на користь гнучкої, інноваційно-орієнтованої стратегії, здатної оперативно реагувати на фінансові, операційні та маркетингові кризи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

2.1 Загальна характеристика ринку кондитерських виробів та тенденції його розвитку в Україні

Кондитерська галузь є стратегічно важливою ланкою у харчовій промисловості України, виконуючи подвійну функцію: насичення внутрішнього продовольчого ринку та формування значного експортного потенціалу. Сектор демонструє високий рівень конкуренції, інноваційності та динамічного розвитку, що зумовлює його важливість для глибокого аналізу в умовах сучасних економічних і геополітичних викликів.

Започаткована у XIX–XX століттях, українська кондитерська промисловість пройшла шлях трансформації з часів незалежності, включно з модернізацією та приватизацією. Результатом стало міжнародне визнання української продукції, що підтверджує її високу якість та конкурентоспроможність на світовій арені [16].

Кондитерський ринок України вирізняється комплексною структурою, охоплюючи виробництво шоколадних, цукрових кондитерських виробів, печива, вафель, тортів та тістечок. Конкурентне середовище є здоровим і динамічним, воно формується співіснуванням великих міжнародних корпорацій та численних локальних виробників, що стимулює постійне вдосконалення асортименту та якості.

Кількість підприємств-виробників кондитерської продукції за видами, яка була наявна до 2022 р. представлено табл. 2.1. З початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну офіційна статистика щодо кількості підприємств відповідної галузі не доступна у відкритому доступі. Отже, видно, що за аналізовані 3 роки кількість підприємств, що займається виробництвом представлених в таблиці видів кондитерської продукції знизилась. Особливо

стрімке падіння спостерігається в 2022 році. Кількість виробників, що виробляють шоколад та цукерки за три роки зменшилась на 40 підприємств, або 11,2%. Значно більше падіння спостерігається серед кількості виробників печива, інших борошняних виробів та тортів. 187 суб'єктів господарювання припинили виробництво даного виду продукції, що становить майже 22% [41].

Таблиця 2.1 - Кількість діючих підприємств, що здійснюють виробництво кондитерської продукції різних видів [41]

Продукція	Роки			Відхилення 2022/2020 %
	2020	2021	2022	
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	357	350	317	-11,2
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	852	795	665	-21,9

Із загальної кількості підприємств виробників цукрових кондитерських виробів у 2022 році 55,8% відносились до категорії ФОП, тоді як виробників борошняних кондитерських виробів серед даної категорії було 68,7% [41].

Повномасштабна військова агресія РФ (з лютого 2022 року) стала найгострішим викликом для галузі. Війна спричинила масштабні руйнування виробничих потужностей, критичні порушення логістичних ланцюгів, втрату традиційних ринків збуту та суттєву зміну споживчої моделі. Ці фактори

кардинально змінили операційні умови, вимагаючи від виробників негайного пошуку нових стратегій виживання та розвитку.

Експерти, аналізуючи тренди даного ринку фіксували на початку війни стійкі тренди його скорочення [48].



Рисунок 2.1 – Скорочення темпів розвитку окремих галузей кондитерської промисловості України в умовах воєнного стану [48]

Попри екстремальні умови, українська кондитерська індустрія засвідчила значну стійкість та високу адаптивність. Підприємства оперативно перебудували бізнес-процеси, диверсифікували логістичні маршрути та активізували зовнішньоекономічну діяльність. Експорт набув критичного значення як ключове джерело валютних надходжень, необхідних для підтримки національної економіки в умовах воєнного часу.

Інновації стали визначальним чинником конкурентоспроможності. Виробники активно впроваджують нові технології та оновлюють продуктиві

лінійки, відповідаючи на змінені споживчі уподобання, зокрема зростаючий попит на здорові та функціональні кондитерські вироби. Ця тенденція супроводжується диверсифікацією продуктового портфеля та освоєнням нових ринкових ніш.

Соціально-економічна роль кондитерської галузі в умовах війни вийшла за межі комерційної діяльності. Виробники не тільки зберігають робочі місця та генерують дохід у регіонах, але й виконують важливу соціальну місію, активно підтримуючи військових та ВПО через благодійність.

Перспективи галузі нерозривно пов'язані з післявоєнним економічним відновленням. Очікується, що цей період стане часом для залучення інвестицій, глибокої модернізації та значного розширення експортних горизонтів. Критичним для майбутнього успіху є здатність галузі швидко адаптуватися до нових глобальних вимог, зокрема до змін у споживчих трендах (попит на якість та безпеку) [13].

Кондитерська галузь є вагомою часткою національної економіки, формуючи близько 15% загального обсягу харчової промисловості України, про що свідчать дані Державної служби статистики. Станом на 2024 рік, сектор об'єднував приблизно 1,5 тисячі суб'єктів господарювання, що охоплює як великі промислові комплекси, так і дрібні крафтові виробництва кондитерських виробів. Ринок традиційно сегментований на ключові групи: шоколадні, цукрові та борошняні кондитерські вироби [14].

Ключовою структурною особливістю українського кондитерського ринку є домінування малих підприємств за кількістю [14]:

малі підприємства становлять 87% від загальної кількості виробників цукрових і шоколадних виробів;

у сегменті борошняних виробів ця частка є ще вищою — 92%.

Також характерним є високий рівень мікробізнесу: серед виробників цукрових кондитерських виробів 56% становлять фізичні особи-підприємці (ФОП), а у сегменті борошняних виробів цей показник досягає 69%. Це наочно

демонструє значний потенціал для розвитку та адаптивності малого бізнесу в галузі, що є особливо актуальним в умовах невизначеності.

Водночас, незважаючи на чисельну перевагу малих гравців, ринок демонструє високий ступінь концентрації: індекс концентрації п'яти найбільших підприємств сягає 87%. Така ситуація свідчить про олігополістичну структуру ринку, де незначна кількість великих компаній зберігає вирішальний вплив на ціноутворення та ринкові процеси.

Розвиток галузі на найближчу перспективу визначається наступними тенденціями. По перше експорт та географічна переорієнтація. Експорт набув критичного значення як ключове джерело валютних надходжень, необхідних для підтримки національної економіки в умовах воєнного часу. Основні зусилля були спрямовані на переорієнтацію з ринків СНД на країни Європейського Союзу та інші віддалені ринки (Азія, Близький Схід). Це вимагає від підприємств не лише адаптації стандартів якості, а й інвестицій у маркетингову стратегію для просування українського продукту як надійного та якісного.

По друге, це інновації та зміна споживчої моделі. Інновації стали визначальним чинником конкурентоспроможності. Виробники активно впроваджують нові технології та оновлюють продуктові лінійки, відповідаючи на змінені споживчі уподобання, зокрема зростаючий попит на здорові та функціональні кондитерські вироби (зменшення цукру, використання натуральних інгредієнтів, безглютенові та безлактозні альтернативи). Ця тенденція супроводжується диверсифікацією продуктового портфеля та освоєнням нових ринкових ніш.

Ну і на останок, тенденція зростання нішевого та крафтового сегменту. В умовах загальної невизначеності та падіння довіри до масового виробництва, посилюється роль мікро- та крафтових виробництв. Вони здатні швидко реагувати на локальні тренди, пропонують унікальний, персоналізований продукт та вибудовують прямі емоційні зв'язки зі споживачем (феномен "люди купують у людей"). Цей сегмент, хоч і не впливає на загальний обсяг

виробництва, є ключовим індикатором інноваційності та здатності галузі до сфокусованої диференціації.

2.2 Аналіз актуальних проблем та стратегічних можливостей розвитку кондитерської галузі в Україні

Харчова промисловість України є однією з найрозвинутіших в кондитерському секторі. Протягом останніх років в Україні можна спостерігати збільшення обсягів виробництва основних видів продукції кондитерської галузі. У 2023 році вони досягли 69,171 млрд. грн., у тому числі 38,59% займають кондитерські товари з какао, шоколаду та цукру. Кількість виробників на кондитерському сегменті ринку коливається від 200 до 800 виробників в залежності від того, чи присутні невеликі виробники [15, 16].

Середній житель нашої країни споживає до 15 кг кондитерських виробів в рік, що дозволяє Україні входити за цим показником в десятку світових лідерів. Високий попит на солодощі стимулював формування розвиненого і рентабельного внутрішнього ринку кондитерської продукції.

З огляду думок експертів, у 2025 р у кондитерському, хлібопекарському та шоколадному секторах продовжать домінувати штучний інтелект, свідоме споживання, веганство та екологічно чисте сільське господарство.

Споживачі надають перевагу бізнесу, який інтегрує передові технології, зокрема штучний інтелект. Це зумовлено зростаючим споживчим попитом на унікальні продукти, які відповідають сучасному стилю життя та максимізують задоволення від споживання кондитерських виробів [17]

Кондитерська галузь України функціонує в умовах екстремальної невизначеності, де зовнішні загрози значно переважають зовнішні можливості. Для визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства було проведено PEST-аналіз. Результати PEST-аналізу відображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST аналіз кондитерської галузі України

P	Political and Legal	E	Economic
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
1.Державна підтримка малого та середнього бізнесу. 2.Можливість оподаткування за спрощеною системою.	1.Кризова ситуація в Україні, що пов'язана із війною. 2.Регулювання у галузі харчової продукції.	1.Зростання рівня безробіття. 2. Інвестиційні можливості	1.Зростання темпів інфляції, що впливає на збільшення собівартості виробництва продукції (зростання цін на сировину, комунальні послуги, паливо). 2.Зниження купівельної спроможності населення.
S	Socio-Cultural	T	Technological Forces
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
1.Прагнення людей до споживання якісної, екологічно чистої продукції. 2.Масова внутрішня міграція. 3.Благодійність та патріотизм	1.Вимогливість споживачів до продукції через велику кількість альтернатив. 2.Зміна уподобань споживачів, пов'язаних із тенденціями здорового харчування.	1.Наявність власних рецептур при збереженні традиційних технологій. 2.Розвиток технічних можливостей для просування бізнесу. 3.Сучасне, високопродуктивне обладнання.	1. Брак інноваційних технологій виробництва кондитерських виробів.

Ключовою дестабілізуючою силою залишаються політико-правові фактори. Хоча держава надає підтримку у вигляді спрощеної системи оподаткування та програм для МСБ, які є критично важливими для фінансової стійкості, ці переваги нівелюються кризовою ситуацією, пов'язаною з війною. Це створює постійну загрозу для виробничих потужностей, логістики та безпеки праці.

Економічне середовище є найбільш ворожим до розвитку, характеризуючись подвійним тиском: різке зростання темпів інфляції та, як наслідок, збільшення собівартості продукції (через високі ціни на сировину, енергоносії та паливо). Одночасно відбувається зниження купівельної спроможності населення, що призводить до стиснення внутрішнього попиту та змушує споживачів переходити до дешевших альтернатив.

Незважаючи на значні виклики, соціокультурні та технологічні фактори відкривають стратегічні можливості для адаптації. Соціокультурні тренди (прагнення до якісної, екологічно чистої продукції, тенденції здорового харчування, а також висока лояльність до патріотичних та соціально відповідальних брендів) створюють ніші для зростання. У свою чергу, технологічний розвиток забезпечує просування бізнесу через доступні діджитал-канали, мінімізуючи залежність від дорогих фізичних точок збуту.

Повномасштабна війна спричинила фундаментальні зміни у структурі кондитерського ринку. Знищення або пошкодження виробничих потужностей на сході та півдні країни призвело до скорочення загальних обсягів виробництва та посилило конкуренцію на локальних ринках у західних та центральних регіонах.

Критичним викликом стала залежність від імпортової сировини (какао-продукти, горіхи, деякі ароматизатори). Порушення логістичних ланцюгів та девальвація гривні спричинили значне збільшення собівартості, вимагаючи від бізнесу диверсифікації ланцюгів постачання та переходу на використання якісних вітчизняних аналогів.

Незважаючи на ризики, криза зміцнила преміум-сегмент. Споживачі, у зв'язку зі стресом, готові платити за безпечний, натуральний та емоційно цінний продукт, що підтверджується зростанням попиту на персоналізовані вироби.

Незважаючи на значні виклики, соціокультурні та технологічні фактори відкривають стратегічні можливості для адаптації кондитерських підприємств.

Соціокультурні тренди створюють ніші для зростання:

- Зберігається прагнення людей до споживання якісної, екологічно чистої продукції, що формує попит на преміум-сегмент.
- Лояльність до патріотичних та соціально відповідальних брендів посилюється, дозволяючи підприємствам, що підтримують ВПО та волонтерські ініціативи підтримки військових та постраждалих в наслідок війни, здобувати нематеріальну конкурентну перевагу.
- Масова внутрішня міграція створює нові локальні ринки у відносно безпечних регіонах, де необхідно швидко задовольняти попит.

- Водночас, загрозою є зростаюча вимогливість споживачів та зміна уподобань, пов'язаних із тенденціями здорового харчування, що вимагає постійних інвестицій в оновлення рецептур.

У свою чергу, технологічний розвиток забезпечує просування бізнесу через доступні діджитал-канали (соціальні мережі, e-commerce), мінімізуючи залежність від дорогих фізичних точок збуту. Наявність власних рецептур та можливість використання сучасного, високопродуктивного обладнання дозволяє мікро-підприємствам швидко створювати унікальний продукт. Єдиною технологічною загрозою є брак інноваційних технологій виробництва у широкому доступі.

В умовах екстремальної невизначеності та ворожого економічного середовища, описаного в PEST-аналізі, інноваційна діяльність набуває вирішального значення для зміцнення конкурентних позицій та досягнення економічної вигоди, особливо для малих підприємств. Інновація, згідно з визначенням Кеннета Найта, є окремим проявом організаційних змін, що полягає у впровадженні нових для самої організації або її найближчого середовища рішень чи практик [18].

Українські дослідники також акцентують увагу на важливості автоматизації виробництва, використанні екологічно чистих матеріалів та впровадженні цифрового маркетингу як ключових інноваційних стратегій для підвищення ефективності кондитерських підприємств [19]. Зокрема, використання сучасних маркетингових інструментів, таких як соціальні мережі та персоналізовані пропозиції, є критично важливим для підвищення лояльності споживачів [20].

Щоб досягти успіху в галузі, малі кондитерські підприємства повинні чітко розуміти, які інноваційні стратегії можна застосувати, щоб зацікавити сучасних споживачів. Для полегшення цього процесу доцільно виділити ключові напрями інноваційних стратегій для малих підприємств кондитерської галузі з урахуванням сучасних викликів (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Напрями інноваційних стратегій розвитку малих кондитерських підприємств

Напрямок інновацій	Характеристика
Продуктові інновації	Розробка нових видів кондитерських виробів з урахуванням тенденцій здорового харчування та екологічності.
Процесні інновації	Впровадження сучасних технологій виробництва, автоматизація процесів, використання енергоефективного обладнання.
Маркетингові інновації	Застосування цифрових каналів комунікації, персоналізованих пропозицій та програм лояльності.
Організаційні інновації	Оптимізація управлінських процесів, впровадження гнучких структур, розвиток інноваційної корпоративної культури.

Таким чином, аналіз можливостей і перспектив інноваційного розвитку є важливою складовою стратегічного управління. Створення нових продуктів, удосконалення виробничих процесів, а також застосування сучасних технологій у сфері маркетингу та управління організацією відкривають додаткові шляхи для зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі. Для підприємств кондитерської галузі формування інноваційної культури є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стабільного зростання в умовах динамічного ринку.

2.3 Особливості діяльності малого та мікро-підприємництва з виготовлення кондитерських виробів в умовах невизначеності

Діяльність малого та мікро-підприємництва в галузі виробництва кондитерських виробів набуває особливої значущості в умовах економічної та військової невизначеності. Мікро-бізнес, на відміну від великих фабрик, демонструє вищу операційну гнучкість та здатність до швидкої адаптації, що є критичним фактором виживання. Цей сегмент ринку функціонує не лише як економічна одиниця, але і як важливий соціальний та інноваційний каталізатор.

Сектор послуг та виробництва продуктів харчування (зокрема, кондитерська справа) історично є однією з найпопулярніших та найуспішніших сфер для жіночого підприємництва в Україні. В умовах війни ця тенденція посилилася, оскільки жінки, які складають значну частину внутрішньо переміщених осіб (ВПО), активно використовують свої професійні навички для відновлення економічної активності.

Можливості та переваги жіночого підприємництва:

1. Доступ до фінансування: Жіночі підприємства часто є пріоритетними реципієнтами грантових програм, таких як державна програма «Власна справа» від «єРобота» або ініціативи міжнародних донорів (USAID, UNDP) [21]. Така підтримка мінімізує початковий інвестиційний поріг, що є вирішальним для мікро-стартапів.
2. Маркетинг та комунікація: Жінки-підприємниці демонструють високу ефективність у використанні діджитал-каналів (Instagram, Facebook, TikTok) для побудови прямого спілкування з клієнтами. Це створює високий рівень довіри та емоційного зв'язку, який є основою нішевого маркетингу [22].
3. Адаптивність та мультизадачність: Жіночий бізнес часто вирізняється стійкістю до кризових явищ завдяки високій мультизадачності та здатності швидко змінювати операційні процеси (наприклад, перехід на доставку, зміна асортименту відповідно до наявності сировини). Таким чином, людський капітал стає ключовим елементом операційної стійкості в умовах невизначеності.

Виникнення та успіх нішевих мікро-підприємств є прямим наслідком нездатності масових виробників задовольнити зростаючі потреби сучасного споживача.

Основні "болі" споживачів, які не закривають масові виробники:

- Низька довіра до складу: Великі кондитерські фабрики змушені використовувати консерванти, рослинні жири та штучні барвники для досягнення тривалих термінів зберігання та мінімізації собівартості. Споживач,

орієнтований на здоров'я та якість, сприймає такий продукт як небезпечний або вторинний .

- Відсутність персоналізації: Продукція масового ринку є стандартом. Унікальні події вимагають індивідуального підходу, а фабричні торти не можуть адаптуватися під конкретні дієтичні потреби чи естетичні дизайнерські запити.

- Дефіцит емоційного досвіду: Купівля торта в супермаркеті є транзакцією, тоді як замовлення у кондитерській чи приватного кондитера є творчим інтерактивним процесом та покупкою емоції. В умовах соціального стресу, споживач готовий платити премію за позитивні, контрольовані емоції та безпеку продукту [23].

Мікро-підприємство закриває ці "болі" через:

1. Гарантію натуральності: акцент на свіжість, мінімальні терміни зберігання та використання якісної, часто локальної, сировини.
2. Технологічну диференціацію: можливість корегувати склад, обирати дизайн перетворює клієнта на співавтора, забезпечуючи 100% індивідуалізацію, що недоступно фабрикам.
3. Високу якість сервісу: впровадження системи зворотного зв'язку та власна логістика забезпечують контроль якості на всіх етапах, що є критичним для преміум-сегменту.

Виживання мікро-підприємств в умовах невизначеності неможливе без адаптивності. Перехід до онлайн-продажів та автоматизація замовлень є єдиним шляхом для мікро-бізнесу конкурувати з великими мережами. Різноманітні онлайн-платформи є прикладом діджиталізації, яка знижує витрати на фізичні торгові площі та дозволяє масштабувати прийом замовлень без збільшення адміністративного штату[23].

Війна посилила тренд локального патріотизму та свідомого споживання, відомого як «Купуй українське». Споживач віддає перевагу місцевому виробнику, підтримуючи економіку громади [22]. Ця нематеріальна цінність, поєднана з гарантією свіжості (короткі логістичні ланцюги), створює додаткову стійку перевагу над великими мережами.

Сучасний покупець, особливо у преміум-сегменті, відходить від анонімних корпорацій. Згідно з трендом "Люди купують у людей", клієнту важливо бачити особу, яка стоїть за продуктом, знати її цінності та переконатися у відсутності прихованих ризиків. Успіх мікро-підприємств базується на персоналізації бренду, де замовник відчуває, що його продукт готує конкретна людина (майстер), а не безлика лінія конвеєра. Це створює високу емоційну цінність та унікальну довіру, яку неможливо імітувати великим брендам.

Операційна діяльність мікро-підприємств харчової промисловості в умовах війни та економічної невизначеності обтяжена низкою специфічних ризиків, які вимагають швидкого реагування від підприємця. Управління цими ризиками є критичним для забезпечення безперервності виробництва та виконання замовлень, особливо у преміум-сегменті, де репутаційні втрати від невиконання замовлення є надзвичайно високими.

Одним із найбільш значущих і неконтрольованих ризиків є перебої в електропостачанні. Для кондитерського виробництва це загрожує не лише зупинкою виробничих процесів (випікання, збивання), але й катастрофічною втратою сировини та готової продукції, що вимагає постійного охолодження (креми, начинки, готові торти). Це обґрунтовує необхідність інвестування в автономність. Стратегічним завданням стає придбання генераторів та/або акумуляторних систем (інверторів), що є не просто витратами, а страхуванням фінансової ліквідності підприємства та гарантією виконання зобов'язань перед клієнтом.

Мікро-підприємства часто залежать від невеликої кількості постачальників високоякісної (часто імпортової) сировини. Перебої у логістичних ланцюгах, спричинені військовими діями чи блокуванням кордонів, можуть призвести до зупинки виробництва. Тому стратегія повинна включати диверсифікацію ланцюгів постачання. Це означає налагодження співпраці з 2–3 альтернативними постачальниками для кожної критичної позиції (наприклад, бельгійський шоколад, вершкове масло, крем сир), що мінімізує залежність від однієї точки входу та забезпечує оперативну заміну сировини.

Сектор кондитерського виробництва також критично залежить від кваліфікації шеф-кондитера та ключового персоналу. В умовах масової міграції, ризик відтоку досвідчених фахівців є досить високим. Цей ризик безпосередньо загрожує унікальній конкурентній перевазі, яка базується на якості. Тому висока пріоритетність інвестування у гідну заробітну плату та умови праці, а також інвестиції в навчання та створення внутрішнього кадрового резерву є необхідною інвестицією для забезпечення операційної сталості.

Висновки по розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища кондитерської галузі України, виявлено ключові проблеми, стратегічні можливості та особливості діяльності малого та мікро-підприємництва в умовах екстремальної невизначеності.

Загальна характеристика ринку свідчить, що кондитерська галузь є стратегічно важливою ланкою, яка має високий експортний потенціал. Ринок характеризується олігополістичною структурою (індекс концентрації п'яти найбільших підприємств сягає 87%), але водночас вирізняється значною чисельною перевагою малих (87%) та мікро-підприємств (до 69% у сегменті борошняних виробів). Галузь продемонструвала високу стійкість та адаптивність до викликів повномасштабної війни, активно переорієнтовуючи експорт на ринки ЄС.

Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз) виявив наступні загрози та можливості:

загрози (домінують економічні та політико-правові загрози): кризова ситуація, зростання темпів інфляції та собівартості виробництва, а також різке зниження купівельної спроможності населення;

можливості (розкриваються через соціокультурні та технологічні фактори): зростаючий попит на якісну, екологічно чисту продукцію (преміум-сегмент), висока лояльність до патріотичних брендів, а також розвиток діджитал-каналів для просування бізнесу.

Встановлено, що ключовим чинником конкурентоспроможності є інноваційна діяльність. Визначено чотири основні напрями інноваційних стратегій для малих підприємств: продуктові (здорове харчування), процесні (автоматизація), маркетингові (персоналізація та цифрові канали) та організаційні (гнучкі структури).

Малий та мікро-бізнес (особливо жіноче підприємництво) демонструє вищу операційну гнучкість і здатність задовольняти «болі» споживачів, які не закривають масові виробники (гарантія натуральності, персоналізація, емоційний досвід). Успіх цього сегменту базується на тренді «Люди купують у людей» та локальному патріотизмі.

Критичними ризиками для мікро-підприємств є перебої в електропостачанні та залежність від імпортової сировини. Для забезпечення стійкості необхідна стратегія, що включає інвестиції в автономність та диверсифікацію ланцюгів постачання.

Встановлено, що, незважаючи на вороже зовнішнє середовище, кондитерська галузь має значні можливості для розвитку через фокус на інноваціях, використанні нішевого маркетингу та гнучкості малого бізнесу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІКРОПІДПРИЄМСТВОМ З ВИГОТОВЛЕННЯ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

3.1 Розробка бізнес-плану кондитерського підприємства

В середньому кожен житель нашої країни споживає до 15 кг кондитерських виробів в рік, що дозволяє Україні входити за цим показником в десятку світових лідерів [24]. Високий попит на солодощі стимулював формування розвиненого і рентабельного внутрішнього ринку кондитерської продукції. Проте, в умовах невизначеності (війни) та падіння купівельної спроможності, споживач стає більш вимогливим і орієнтованим на цінність та емоційний досвід. На цьому тлі, традиційні моделі масового виробництва втрачають ефективність.

Одними з популярних у вітчизняних споживачів видів ласощів є торти. Тому виникла ідея створити проект «Cake constructor».

Наразі дана галузь активно розвивається, конкуренція у цій ніші досить висока, але проєкт є конкурентноздатним, завдяки унікальній ідеї. Основним продуктом даного бізнесу будуть торти начинку та дизайн яких повністю формує клієнт на сайті з наданого переліку

Місія створення даного бізнесу полягає в тому, щоб дати людям можливість насолоджуватися смачним, якісним і при цьому доступним продуктом, який вони зможуть самостійно сформувати.

Пріоритетне завдання – це забезпечення споживачів високоякісною і смачною продукцією, а також гарантування безпеки продукції та задоволення всіх вимог і побажань споживача. Однією з ключових цінностей бізнесу є креативність та творчість, оскільки кожен клієнт зможе реалізувати свої ідеї завдяки «Cake constructor».

У бізнесі планується втілення триєдиної концепції сталого розвитку. Однією з причин створення бізнесу є отримання прибутку, тому для неабияку

роль відіграє економічна стабільність підприємства, для цього буде детальне займатись фінансове планування, періодично буде відбуватись диверсифікація продуктів та послуг, що також вимагатиме роботи над підвищенням кваліфікації персоналу.

Соціальний аспект у бізнесі буде забезпечуватись завдяки працевлаштуванню ВПО, оскільки наразі це дуже актуально. А також планується проводити різні соціальні ініціативи на базі бізнесу, зокрема збори на потреби постраждалих в наслідок війни. Також буде акцент на екологічні аспекти у бізнесі.

У даного бізнесу є багато напрямків для розвитку. Основним вбачається вихід за межі Вінницького регіону, а саме відкриття цехів у інших містах. Оскільки продукція створюється індивідуально під клієнта, це не масове виробництво, для виходу на ринок інших міст країни необхідно відкривати окремий цех з повним циклом виробництва у кожному бажаному місті. Ще одним варіантом розвитку бізнесу, що може виникнути шляхом диверсифікації є відкриття кав'ярень, де буде продаватись готова продукція.

Цілі даного проекту:

охоплення 5% частки ринку виробництва тортів у місті Вінниця на кінець 2027 року;

працевлаштування на підприємстві щонайменше двох ВПО;

екологічність виробництва (сортування та здача на переробку відходів, використання екологічного пакування);

відкриття другого цеху у Вінниці у 2030 році;

Організаційна структура «Cake constructor» (рис. 3.1), є лінійно-функціональною та характерна для мікропідприємства з виготовлення кондитерських виробів. Вона поєднує пряму лінійну підзвітність з розподілом праці за функціональними напрямками.



Рисунок 3.1 – Організаційна структура компанії

На чолі всієї структури стоїть власник, який також є директором. Ця особа є центральною ланкою, яка несе повну відповідальність за стратегічне планування, фінансові результати, розвиток бізнесу та прийняття всіх ключових рішень. Власник здійснює пряме лінійне керівництво всіма основними функціональними підрозділами.

Безпосередньо підпорядковані директору та відповідають за свої спеціалізовані напрями:

Адміністративно-Фінансовий блок: Бухгалтер відповідає за ведення фінансового та податкового обліку, розрахунок заробітної плати, контроль витрат і підготовку звітності. Так як це мікропідприємство, то ця функція може бути делегована зовнішньому спеціалісту.

Виробничий блок (Операційний): Цей блок є серцем підприємства. Його очолює шеф-кондитер, який є ключовою технічною фігурою. Він відповідає за технологію виробництва, розробку рецептур, контроль якості сировини та готової продукції. Йому підпорядковані кондитери та прибиральник, які безпосередньо здійснюють виробничий процес та підтримують санітарні норми в цеху.

Адміністративно-комерційний блок: Об'єднує функції управління персоналом, продажу та маркетингу. Адміністратор відповідає за операційну координацію, роботу з клієнтами, вирішення поточних організаційних питань та контроль за виконанням замовлень. Менеджер з продажів займається пошуком

каналів збуту та збільшенням обсягів реалізації. SMM-спеціаліст відповідає за маркетинг у соціальних мережах, комунікацію з цільовою аудиторією та просування бренду. Водій забезпечує логістику – доставку готової продукції клієнтам та постачання сировини до цеху.

Дана структура забезпечує чітку вертикаль підзвітності, необхідну для ефективного контролю в малому бізнесі. Вона дозволяє зосередитися на якості продукту та гнучко реагувати на ринкові зміни за допомогою спеціалізованого комерційного блоку. Така організація є оптимальною для мікропідприємства, яке покладається на унікальність крафтової продукції та прямі канали збуту.

На рис. 3.2 відображено конкурентів на мапі позиціонування згідно з проведеним експертним аналізом. «Cake constructor» позиціонуватиме себе як компанія з високими цінами та високою якістю.

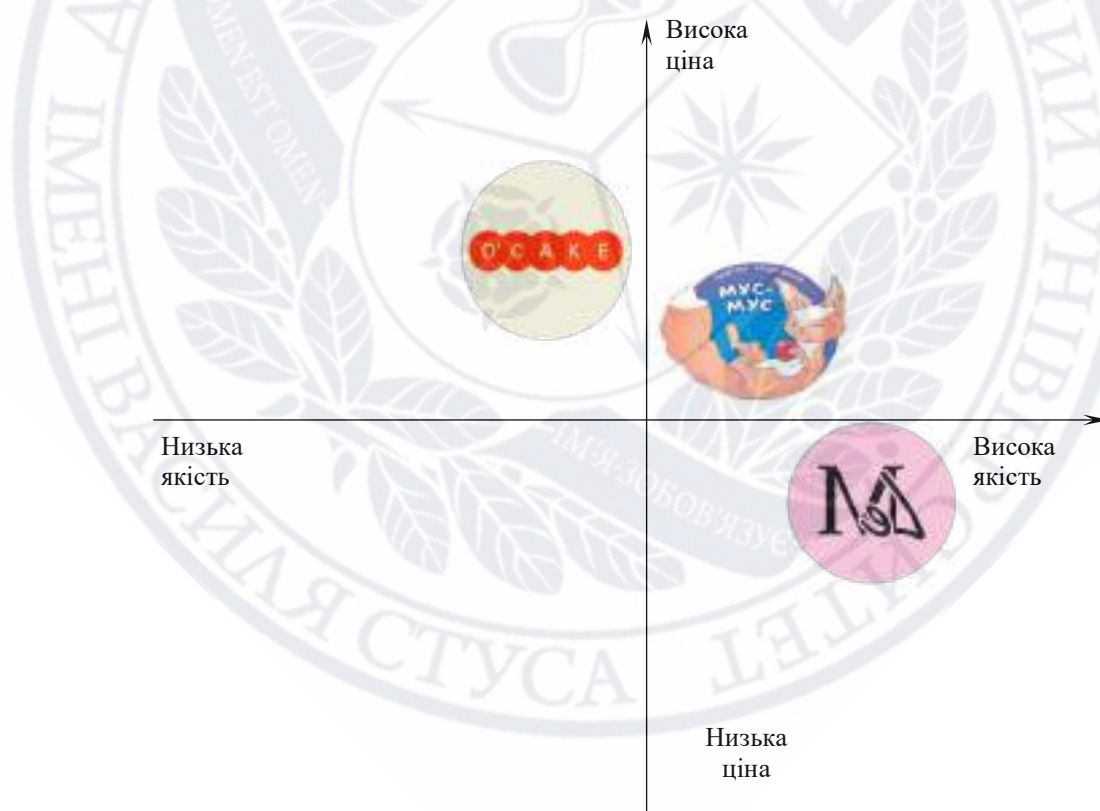


Рисунок 3.2 – Мапа позиціонування товарів конкурентів на ринку Вінничини

З проведеного аналізу конкурентів (табл.3.1), можна зробити висновки, що конкуренція на ринку досить висока, конкуренти мають багато сильних сторін.

Проте, наше підприємство буде конкурентоспроможним за рахунок своїх особливостей та унікальності пропозиції.

Таблиця 3.1 – Аналіз конкурентів

Конкурентні переваги	«Cake constructor»	Мус Мус	Le_MACARON	O'Cake
Внутрішні				
Технологічні	Сучасність, технологічні процеси	Сучасність, технологічні процеси	Технологічні процеси	Технологічні процеси
Кваліфікаційні	Схильність до нововведень, професійність	Схильність до нововведень, професійність	Професійність	Професійність
Організаційні	Сучасність	Сучасність	-	-
Економічні	-	Прибутковість	Прибутковість	Прибутковість
Географічні	Розміщення	Розміщення	Розміщення	Розміщення
Зовнішні				
Конструктивні	Смакові характеристики продукції, її дизайн, пакування, унікальність пропозиції	Смакові характеристики продукції, її дизайн, пакування.	Смакові характеристики продукції	Смакові характеристики продукції
Якісні	Високий рівень	Високий рівень	Високий рівень	Середній
Поведінкові	Єдність команди у баченні подальшого розвитку	Націленість персоналу на результат	Зацікавленість персоналу у прибутковості бізнесу	Зацікавленість персоналу у прибутковості бізнесу
Кон'юнктурні	Висока конкуренція	Висока конкуренція	Висока конкуренція	Висока конкуренція
Сервісні	Якісний сервіс, швидкість обслуговування, доставка	Якісний сервіс, швидкість обслуговування	Якісний сервіс	Якісний сервіс
Продуктові	Диференційована продукція	Диференційована продукція	Диференційована продукція	Диференційована продукція
Іміджеві		Позитивний імідж	Позитивний імідж	-
Цінові	Ціни вище середнього	Ціни вище середнього	Середній рівень цін	Ціни вище середнього
Збутові	Прямий клієнт	Співпраця з кав'ярнями, прямий клієнт,	Прямий клієнт, власна кав'ярня	Прямий клієнт, власна кав'ярня
Комунікаційні	Соц.мережі, сайт	Соц.мережі, сайт	Соц.мережі	Сайт, Соц.мережі

Основними продуктами проєкту є торти, начинку та дизайн яких наші споживачі можуть самостійно сформувати з наданого переліку або проконсультувавшись із менеджером у чаті. Це вирішує проблему того, що часто клієнт не може підібрати начинку або ж хоче скуштувати нову комбінацію смаків. В свою чергу, ми пропонуємо широкий вибір смакових пропозицій та надаємо можливість клієнтам створити власні унікальні смакові комбінації та персоналізовані десерти, які повністю відповідатимуть їхнім потребам. Зокрема буде можливість обирати дизайн згідно своїх побажань.

Ще одним продуктом кондитерської «Cake constructor» є бокс із тортом-конструктором. У місті Вінниця немає аналогів даного продукту, що вирізнятиме проєкт від інших конкурентів.

До боксу входитимуть заготовки для самостійного збирання торта: бісквітні коржі, начинка, крем та насадка для нього, декор і підставка для торта. Відтак кожен клієнт, незалежно від кулінарних здібностей, зможе зібрати та прикрасити власний торт у себе вдома. При цьому не витрачаючи багато часу, не забруднюючи посуд, кожен разом із близькими людьми має можливість створити свій власний шедевр та насолодитися творчим процесом.

Таблиця 3.2 відображає продуктовий портфель кондитерської, що включає 4 категорії товарів.

Таблиця 3.2 - Продуктовий портфель кондитерської «Cake constructor»

Категорія	Товар
Товари-лідери	Торти різних смаків
Товари-локомотиви	Свічки, листівки, декор тортів
Тактичні товари	Набори з тортом конструктором
Зазивні товари	Набір тестерів, щоб спробувати різні смаки

Результати проведення SWOT-аналізу проєкту відображені у таблиці 3.3. В процесі проведення SWOT-аналізу також було встановлено зв'язки між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями.

Таблиця 3.3 - Матриця SWOT-аналізу «Cake constructor»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1.Якісна продукція. 2.Кваліфікований персонал, професійна команда менеджерів. 3.Власні оригінальні рецептури. 4.Активна маркетингова політика. 5.Унікальність пропозиції 6.Високий рівень сервісу (сайт, комунікація, доставка).	1.Висока собівартість продукції. 2.Висока залежність від поведінки споживачів. 3. Не сформований імідж компанії. 4.Обмеженість власних ресурсів.
Можливості	Поле СМ	Поле СлМ
1.Державна підтримка малого та середнього бізнесу. 2.Можливість оподаткування за спрощеною системою. 3. Прагнення людей до споживання якісної, екологічно чистої продукції. 4.Нарощування обсягів виробництва та збуту продукції.	Використання приросту доходів та фінансових ресурсів підприємства у професійне навчання персоналу	- Пошук зовнішніх джерел фінансування зокрема держ.програм, - Інвестиція в рекламу та брендування, створюючи власний образ та відзначаючись серед конкурентів.
Загрози	Поле СЗ	Поле СлЗ
1. Кризова ситуація в Україні, що пов'язана із війною. 2. Зниження купівельної спроможності населення. 3.Зростання цін на сировину 4.Вимогливість споживачів до продукції через велику кількість альтернатив. 5.Зростання конкуренції на ринку.	- Вдосконалення системи мотивації персоналу - Розширення збутової мережі шляхом покращення цифрового маркетингу	- Здійснити розробку нових видів продукції для менш купівельноспроможних споживачів - Вдосконалення управління ресурсами та витратами

Таким чином, можна зробити висновок, що сильні сторони компанії дозволяють займати конкурентні позиції на ринку. Не дивлячись на можливі

загрози, підприємство має можливості для подальшого розвитку і збільшення частки на ринку за рахунок:

використання приросту доходів та фінансових ресурсів підприємства у професійне навчання персоналу;

пошук зовнішніх джерел фінансування зокрема держ. програм;

інвестицій в рекламу та брендування, створюючи власний образ та відзначаючись серед конкурентів;

вдосконалення системи мотивації персоналу;

розширення збуту шляхом покращення цифрового маркетингу;

здійснити розробки нових видів продукції для менш купівельноспроможних споживачів;

вдосконалення управління ресурсами та витратами.

Представлена бізнес-модель «Канвас» (табл. 3.4) відображає стратегію диференціації та фокусування на ніші для мікропідприємства з виготовлення кондитерських виробів. Модель чітко орієнтована на преміум-сегмент і індивідуальне обслуговування, що дозволяє успішно конкурувати поза межами масового ринку. Ключовою ціннісною пропозицією підприємства є унікальність та індивідуалізація замовлень, яка підкріплена використанням натуральної сировини без штучних консервантів. Взаємовідносини з клієнтами будуються на персоналізації та довгостроковій лояльності, що забезпечується через пряме спілкування та бонусні програми. Канали збуту мінімізують залежність від посередників: використовуватиметься онлайн-продаж через соціальні мережі, веб-сайт та власна доставка до дверей, що є оптимальним для контролю якості послуг у малому бізнесі.

Ключові види діяльності сконцентровані на високоякісному виготовленні продукції та постійній розробці нових рецептур, що є необхідним для підтримки унікальності. Для цього підприємство покладається на ключові ресурси — натуральну, якісну сировину та професійний персонал.

Таблиця 3.4 – Бізнес-модель Канвас

Ключові партнери	Ключові дії	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти споживачів
	Ключові ресурси		Канали	
Постачальники сировини та матеріалів Сервісний центр з ремонту обладнання Маркетингові (рекламні) агентства Банк Орендодавець	Виготовлення тортів Виготовлення наборів з тортів-конструктором Доставка Ведення сайту та соц.мереж	Смачна та якісна продукція Швидка обробка замовлень Зручність при транспортуванні або можливість оформити доставку Унікальна пропозиція	Можливість оформити замовлення по телефону, через соц мережі, сайт або у цеху. Самовивіз у всі дні з 10:00 по 17:30 або доставка з 14:00 по 18:00 Оплата готівкова та безготівкова Програми знижок і бонусів.	Всі категорії громадян, більшою мірою молоді люди віком 20-35 років. Середній клас громадян. Преміум сегмент громадян. Особи, які цінують, смак, зовнішній вигляд продукту і якість
Структура витрат			Потоки надходження доходів	
Сировина Заробітна плата Комунальні послуги, паливо Оренда приміщення Амортизація обладнання Пакування			Продаж тортів та боксів у місті Вінниця, що складає 100% загального доходу	

Структура витрат підприємства є ресурсозалежною, з високою часткою витрат на сировину та заробітну плату виробничого персоналу, що підтверджує орієнтацію на якість, а не на економію. Потоки доходів є одномірними і формуються виключно за рахунок продажу готової продукції з високою маржинальністю, що має компенсувати значні витрати на якісну сировину.

Загалом, модель є життєздатною в умовах невизначеності завдяки гнучкості, орієнтації на унікальний крафтовий продукт і використанню прямих цифрових каналів збуту.

Партнерами кондитерської «Cake constructor» насамперед є постачальники сировини, які ретельно підбіраються зважаючи на якість наданої продукції, гарну репутацію компанії та найбільш вигідні умови співпраці. Тому основним

постачальником сировини (молочних продуктів, шоколаду, горіхів, фруктового пюре, начинок, розхідних матеріалів) є компанія Lemesh, інші необхідні товари будуть купуватися в спеціалізованих магазинах або ж торгових мережах, зокрема Metro. Для проведення регулярного технічного обслуговування та ремонту обладнання буде налагоджене партнерство з сервісними центрами. Оскільки приміщення цеху буде орендованим, то будуть ще налагоджені партнерські відносини із орендодавцем.

Ключовими видами діяльності кондитерської є виготовлення тортів та наборів із тортами-конструкторами. Для зручності споживачів буде запропоновано послугу доставки замовлень. Крім того, активно оновлюватиметься веб-сайт кондитерської та вестимуться сторінки у соціальних мережах, де регулярно публікуватиметься новий контент.

Для забезпечення безперервної діяльності та реалізації своєї унікальної ціннісної пропозиції кондитерська «Cake constructor» спирається на комплекс ключових ресурсів, поділених на чотири основні категорії. Оптимальне поєднання цих ресурсів, особливо акцент на професійному кадровому потенціалі та якісній сировині, дозволить підтримувати стратегію диференціації та унікальності продукту.

Для зручності клієнтів, буде забезпечено різноманітні способи оформлення замовлень: по телефону, через соціальні мережі, сайт або особисто у цеху. Крім того, надаємо гнучкий графік самовивозу та можливість доставки, доступними будуть різні методи оплати. Через усі канали взаємодії надаватиметься високоякісного обслуговування клієнтів: швидкі відповіді на запитання, консультації та вирішення проблем.

Активний маркетинг та рекламні кампанії сприятимуть залученню нових клієнтів та підтримці інтересу вже існуючих. Для цього будуть використовуватися соціальні мережі та діятиме програма знижок і бонусів.

Таблиця 3.5 – Основні ресурси кондитерської «Cake constructor»

Осяжні	
Матеріально-технічні ресурси	Обладнання (духові шафи 4 шт, стелажі 8 шт, тістоміси 2 шт, посудомийки 2 шт, холодильники 4 шт, ваги 4 шт, міксери 6 шт, блендери 2 шт); Інструменти (лопатки, шпателі, поворотні столи, вінчики, посуд, кондитерські мішки та насадки, форми для випікання); Сировина (борошно, яйця, молоко, масло, начинки, шоколад та інші продукти); Матеріали (коробки для пакування, стрічки, свічки); Приміщення цеху 60 кв. м; Авто; Канцелярія.
Фінансові ресурси	Гроші (власні, залучені інвестиції)
Неосяжні	
Нематеріальні	Програмне забезпечення, сертифікати якості
Інформаційні	Рецептури, ринкові дослідження
Персонал	Директор, адміністратор, менеджер з продажів, бухгалтер, старший кондитер, кондитери, прибиральник, водій (кур'єр), SMM спеціаліст

У місті Вінниця знаходитиметься цех кондитерської «Cake constructor». Це фізичне місце, куди клієнти можуть прийти особисто для оформлення та отримання замовлення.

Споживачами продукції є всі категорії громадян, більшою мірою це люди віком 20-35 років. Цей сегмент, крім смакових якостей, зацікавлений у креативних рішеннях. Також, люди цієї вікової категорії активні в соціальних мережах, що робить їх потенційною аудиторією для планованих маркетингових кампаній. Цільовою аудиторією кондитерської є середній клас населення та преміум сегмент, хоч вони мають різні смакові уподобання, але однаково цінують якість. Потенційні споживачі - це особи, які цінують смак, зовнішній вигляд продукту та якість обслуговування. Такі клієнти прагнуть не просто отримати продукт, але й до враження від нього, що ми забезпечимо.

Найбільша частина витрат проєкту стосується закупівлі необхідного кухонного обладнання, інструментів та меблів. Вагома частина також припадає на заробітну плату співробітникам. Крім того, витрати включають оренду

приміщення, ремонт у ньому, закупівлю сировини, проведення маркетингових кампаній, а також оплату комунальних послуг.

100% доходу кондитерської «Cake constructor» становитиме продаж тортів та боксів у місті Вінниця.

Для ефективного функціонування підприємства нам необхідно орендувати цех площею 60 м². Це приміщення буде оснащено водо-, газо- та електропостачанням. Приміщення включає в себе робочу зону площею 30 м², складську кімнату площею 10 м², адміністративне приміщення площею 15 м² та вбиральню 5 м². Оренда подібного приміщення становить орієнтовно 25 000 грн/місяць.

Контроль якості в кондитерському виробництві є важливим етапом, спрямованим на забезпечення високої якості продукції та задоволення потреб споживачів. Цей процес включає в себе заходи, які охоплюють усі етапи виробництва, починаючи від вибору сировини і закінчуючи упаковкою готової продукції. Напрямки контролю якості на виробництві включають:

- впровадження системи управління якістю, такої як ISO 900;
- вибір та контроль якості сировини;
- контроль усіх виробничих процесів;
- контроль якості проміжних продуктів точок для оцінки якості продукції на різних етапах виробництва;
- контроль правильності упаковки та маркування продукції;
- збір відгуків від споживачів та врахування їхніх побажань, вирішення проблем та недоліків у продукції на основі зворотнього зв'язку;
- регулярне проведення внутрішніх аудитів для оцінки ефективності системи контролю якості.

Організаційно-правова форма підприємства – ТОВ.

В рамках проекту необхідна команда з 11 осіб. Всі працівники, окрім бухгалтера та водія, мають повну зайнятість. Бухгалтер та водій працюватимуть на 0,5 ставки.

Оплата праці – ставка, можливі додаткові фінансові заохочення. Для мотивації співробітників використовуватимуться як матеріальні, так і нематеріальні методи. Матеріальні методи: преміювання, доплати, підвищення окладу. Нематеріальна мотивація: вітання зі знаменними датами, можливість для професійного зростання, оплата курсів й тренінгів, публічна похвала старанних працівників, забезпечення комфортних умов праці.

Таблиця 3.6 – Штатний розпис «Cake constructor»

Посада	Кількість, осіб	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
Власник/директор	1	35000	35000
Адміністратор	1	27000	27000
Менеджер з продажів	1	25000	25000
SMM-спеціаліст	1	20000	20000
Бухгалтер	1	20000	10000
Шеф-кондитер	1	27000	27000
Кондитер	3	18000	54000
Водій	1	18000	9000
Прибиральниця	1	10000	10000
Разом	11		192000

Вимоги до кваліфікації адміністративного персоналу:

наявність вищої освіти та досвід роботи на аналогічній посаді від 1 року;

розвинуті комунікативні навички;

вміння працювати в команді, керувати персоналом;

висока відповідальність, організованість;

вміння працювати з офісними програмами;

Вимоги до кваліфікації виробничого персоналу:

володіння кондитерськими техніками та методами приготування тортів;

пунктуальність, охайність, уважність;

наявність медичної книжки;

дотримання санітарних норм, технологічних нормативних документів;

Умови праці, що будуть пропонуватись працівникам кондитерської:
офіційне працевлаштування;
змінний графік роботи з 8:00 до 18:00;
можливість професійного розвитку і втілення креативних ідей;
професійне навчання;
робота в сучасному цеху в команді професіоналів.

У процесі реалізації проєкту можуть виникнути різні ризики, які будуть впливати на економічну ефективність проєкту. При аналізі ризиків було виявлено, що на ефективність роботи впливають безліч чинників (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Ризики реалізації проєкту відкриття «Cake constructor»

Можливі ризики	Вплив на очікуваний прибуток	Заходи щодо зниження впливу ризику
1. Економічні ризики ,пов'язані з неплатоспроможністю споживача, нестійкістю попиту, зниження цін конкурентами	Зменшення доходу	Постійна робота з клієнтами, вдосконалення товару, гнучка цінова політика, підвищення якісних параметрів продукції.
2. Збільшення цін на матеріали та сировину	Збільшення витрат	Укладення довгострокових договорів на купівлю матеріалів, встановлення в контракті фіксованих цін на тривалий час.
3. Виробничі ризики	Зниження прибутковості	Чітке календарне планування робіт, краща організація проведення робіт.
4. Фінансовий ризик	Зменшення доходу	Основна міра щодо зниження ризику полягає в розробці інвестиційно-фінансової стратегії, метою якої є потрапляння в зону прибуткового функціонування.
5. Нестабільна політична ситуація	Ризик банкрутства	План дій на випадок погіршення воєнної ситуації
6. Відключення світла	Зменшення доходу	Альтернативні джерела електренергії (генератор, акумулятор) Зміна графіку роботи

Крім того, для визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства було проведено PEST-аналіз (розділ 2 кваліфікаційної роботи).

Загальний підхід до екологічної безпеки в кондитерській «Cake constructor» полягає в поєднанні зусиль на усіх етапах виробництва, від вибору сировини до упаковки та використання ресурсів. Основні аспекти екологічної безпеки у виробництві включають:

- використання екологічно чистої сировини та інгредієнтів;
- ефективне використання водних ресурсів у виробничих процесах;
- раціональне споживання електроенергії та застосування енергоефективного обладнання;
- мінімізація відходів за допомогою оптимізації виробничих процесів;
- впровадження системи сортування відходів, здача їх на переробку, компостування органічних відходів;
- використання переробних та біорозкладних упаковок та пакувань.

Для виконання проєкту також потрібно отримати дозволи від: санітарно-епідеміологічної служби (СЕС) щодо дотримання норм, що стосуються вентиляції, освітлення, вологості, розмірів та структури приміщення. пожежної інспекції, що вимагає наявності протипожежного захисту, сигналізації, плану евакуації, норми вентиляції тощо. Після виконання усіх умов отримання дозволу, документи будуть подані до відповідної інстанції.

Фінансово-економічна модель базується на стратегії диференціації та орієнтації на преміум-сегмент, що передбачає високу маржинальність при одночасно високій собівартості.

Загалом, життєздатність та конкурентоспроможність проєкту «Cake constructor» ґрунтуються на унікальній ціннісній пропозиції та адаптивній організаційній структурі. Визначені стратегічні завдання та оптимальна модель Канвас підтверджують, що підприємство готове використати соціокультурні можливості (попит на якість та креативність) та мінімізувати економічні та

безпекові загрози (через вдосконалення управління ресурсами та розширення збуту).

Обґрунтування витрат на обладнання та інструменти, яке розміщено у додатку Б, визначає матеріально-технічну базу, необхідну для виробництва продукції преміум-сегменту, підтверджуючи інвестицію в 307 000 грн у професійне обладнання (печі, міксери, холодильники та ін.).

Ключові припущення фінансової моделі (табл. 3.8) встановлюють, що підприємство працюватиме як ТОВ на спрощеній системі оподаткування (5% від доходу), а середня ціна реалізації у 2 000 грн за одиницю (торт 2 кг) дозволяє підтримувати високий Коефіцієнт маржинального доходу на рівні 50%. Ці параметри є критичними для компенсації високих постійних витрат.

Таблиця 3.8 – Ключові припущення фінансової моделі відкриття мікро-підприємства

Показник	Припущення та Джерело	Значення
Організаційно-правова форма	ТОВ (для цілей обчислення податків приймемо спрощену систему оподаткування).	ТОВ (Спрощена)
Одиниця продукції	Усереднений торт/набір-конструктор	2 кг
Середня ціна реалізації	Відповідно до позиціонування «Висока ціна» (1000 грн/кг)	2 000 грн/одиниця (2 кг)
Питомі змінні витрати (Собівартість)	Висока частка натуральної сировини. Припустимо, 50% від ціни реалізації.	1000 грн/одиниця
Коефіцієнт маржинального доходу (КМД)	$(2000 \text{ грн} - 1000 \text{ грн}) / 1000 \text{ грн}$	50% (0.5)

Початкові інвестиції (табл. 3.9) сукупно становлять 557 тис грн. Найбільша частка припадає на обладнання (307 тис грн) та ремонт і облаштування цеху (150 тис грн). Відсутність інвестицій у купівлю приміщення, сприяє швидкій окупності.

Таблиця 3.9 – Початкові інвестиції для відкриття «Cake constructor»

Стаття витрат	Обґрунтування	Орієнтовна сума, грн
Обладнання та Інструментарій	Придбання основного виробничого обладнання та інвентарю	307 000
Ремонт та облаштування цеху (60 м²)	Відповідність санітарним нормам, включаючи системи вентиляції.	150 000
Застава за оренду (2 міс.)	25 000 грн/міс. × 2	50 000
Оборотний капітал	Запас сировини та резерв на 1-й місяць роботи	50 000
РАЗОМ ПОЧАТКОВІ ІНВЕСТИЦІЇ		557 000

Постійні місячні витрати (табл. 3.10) зафіксовані на рівні 254 000 грн/міс., причому Фонд заробітної плати є домінуючою статтею (192 000 грн), що підтверджує орієнтацію на кваліфікований персонал.

Таблиця 3.10 – Постійні місячні витрати

Стаття витрат	Місячна сума, грн
1. Фонд заробітної плати (ФЗП)	192 000
2. Оренда приміщення (60 м²)	25 000
3. Комунальні послуги та паливо	15 000
4. Амортизація 5 років (607000 грн/60міс)	10 000
5. Маркетинг та SMM	12 000
РАЗОМ ПОСТІЙНІ МІСЯЧНІ ВИТРАТИ	254 000

Змінні витрати розраховуються як 50% від обсягу реалізації.

Для оцінки фінансової стійкості необхідно визначити мінімальний обсяг продажів, при якому доходи покривають постійні витрати. Розрахунок Точки безбитковості (табл. 3.11) демонструє, що для виходу в нуль підприємству необхідно досягти 508 000 грн доходу на місяць, або продавати 254 одиниці продукції. Цей показник є досяжним.

Таблиця 3.11– Розрахунок точки беззбитковості «Cake constructor»

Показник	Формула	Розрахунок	Значення
Точка беззбитковості (у грошовому виразі)	Постійні витрати / Коеф. Маржинального доходу	254 000 грн / 0.5	508 000 грн/міс.
Точка беззбитковості (у натуральному виразі)	Точка беззбитковості (грош.) / Ціна одиниці	508 000 грн / 2 000 грн	254 одиниць (тортів)/міс.

Виходячи з цільового показника продажів для забезпечення фінансової стійкості, приймемо прогнозний обсяг продажів на стадії стабілізації 380 одиниць/міс. (тобто 12-13 тортів на день). Це значно вище точки беззбитковості (запас міцності 127 од. або 50%). Прогнозна фінансова проєкція (табл. 3.12), розрахована при реалістичному обсязі 380 одиниць на місяць, показує річний дохід у 9.12 млн грн та річний чистий прибуток у 1.056 млн грн. Цей прибуток підтверджує стійкість моделі.

Таблиця 3.12 – Прогнозна фінансова проєкція (Рік 1)

Показник	Розрахунок	Місяць, грн	Рік, грн
Дохід (Виручка)	380 од. × 2000 грн	760000	9 120 000
Змінні витрати (50%)	760 000 грн × 0.5	(380 000)	(4 560 000)
Валовий прибуток		380 000	4 560 000
Постійні витрати		(254 000)	(3 048 000)
Операційний прибуток		126 000	1 512 000
Податок на прибуток (5% від доходу)	760 000 грн × 0.05	(38 000)	(456 000)
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК		88 000	1 056 000

Показники ефективності інвестицій (табл. 3.13) демонструють високу економічну ефективність проєкту «Cake constructor». Рентабельність інвестицій становить 189.6%, а період окупності становить лише 6.3 місяця. Ці показники підтверджують фінансову життєздатність проєкту та здатність не лише

покривати високі постійні витрати, але й генерувати значний прибуток для подальшого розвитку.

Таблиця 3.13 – Показники ефективності інвестицій

Показник	Формула	Значення	Обґрунтування
Рентабельність Інвестицій	Річний чистий прибуток / Початкові інвестиції	1 056 000 / 557 000	189.6%
Період Окупності	Початкові інвестиції / Місячний чистий прибуток	557 000 / 88 000	6.3 місяця

Проект створює 11 робочих місць, що є значним внеском у зайнятість для мікропідприємства. Зобов'язання працевлаштувати ВПО та проведення соціальних ініціатив виконують соціальну місію компанії, формуючи позитивний імідж та соціальний капітал.

Проект «Cake constructor» має стійке фінансове обґрунтування, яке підтверджує його здатність генерувати прибуток, покриваючи високі постійні витрати, пов'язані з якісним персоналом та унікальним продуктом. Економічна стабільність забезпечує основу для реалізації довгострокових цілей, включаючи регіональну експансію (вихід за межі Вінниці) та соціальну відповідальність.

3.2 Обґрунтування типу стратегії управління бізнесом в умовах невизначеності та визначення стратегічних завдань розвитку мікропідприємства з виготовлення кондитерських виробів

Стратегічний вибір для проекту «Cake constructor» базується на реаліях висококонкурентного ринку кондитерських виробів міста Вінниці та необхідності забезпечення високої маржинальності для покриття значних постійних витрат. Оптимальною є стратегія сфокусованої диференціації, розроблена Майклом Портером, яка є найбільш ефективною для нішевого бізнесу, що прагне уникнути цінової війни.

Принципи Сфокусованої Диференціації

1. Фокус на вузькому сегменті: підприємство цілеспрямовано орієнтується на платоспроможну цільову аудиторію— середній та преміум-сегмент, який цінує унікальність, якість і персональний досвід, а не лише мінімальну ціну.

2. Диференціація через цінність: основна конкурентна перевага полягає не в характеристиках самого торта, а в послугі «Cake constructor». Це перетворює купівлю на творчий інтерактивний процес та емоційний досвід, який конкуренти (традиційні кондитерські та супермаркети) не можуть швидко відтворити.

3. Преміальне ціноутворення: унікальність продукту дозволяє встановити вищу ціну, яка є необхідною для фінансування якісної сировини, високих зарплат кваліфікованого персоналу та інвестицій у маркетинг і технології.

Для перевірки стійкості обраної стратегії використовується аналітична модель VRIO, яка оцінює ресурси та можливості підприємства за чотирма критеріями: **V**aluable (Цінність), **R**are (Рідкість), **I**mitable (Можливість Імітації) та **O**rganized (Організованість). Проведений аналіз наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Аналіз VRIO

Ресурс / Можливість	Цінність (V)	Рідкість (R)	Імітація (I)	Організація (O)	Висновок про перевагу
Технологія «Cake constructor» (Сайт-платформа)	Так	Так	Складно	Так	Стійка конкурентна перевага
Кваліфікований персонал (Шеф-кондитер)	Так	Так	Складно	Так	Стійка конкурентна перевага
Бренд (Імідж креативності)	Так	Ні	Просто	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Натуральна сировина	Так	Ні	Просто	Так	Паритет, необхідний для роботи

Основні активи проєкту – унікальність платформи та професійний персонал, що створюють стійку конкурентну перевагу, оскільки є рідкісними та складними для швидкої імітації конкурентами. Це гарантує, що інвестиції у диференціацію окупляться у довгостроковій перспективі.

В умовах військової агресії та економічної нестабільності, чиста конкурентна стратегія повинна бути доповнена механізмами, орієнтованими на захист та гнучкість.

Розглянемо шляхи кризового управління та оборонні механізми для проєкту.

1. Фінансова оборонна політика:

мінімізація початкових інвестицій: зниження початкових інвестицій до критично необхідного мінімуму (557 000 грн) за рахунок оренди та відмови від надлишкового обладнання, придбання авто;

високий запас міцності: підтримка обсягів продажів значно вище точки беззбитковості (прогноз 380 од./міс. при точці беззбитковості 254 од./міс.) для акумуляції резервного фонду;

податкова оптимізація: використання ССО (5%) для зниження податкового навантаження та спрощення обліку.

2. Операційна гнучкість та стійкість:

диверсифікація продуктів: введення «Боксів-конструкторів» дозволяє мати продукт із довшим терміном зберігання, що є страховкою на випадок тривалого припинення роботи цеху або логістичних перебоїв;

автономність: інвестування в генератор та резервні джерела живлення для забезпечення безперервної роботи холодильного обладнання та критичних процесів під час можливих блекаутів;

3. Соціальна стійкість:

працевлаштування ВПО: створення позитивного соціального капіталу та іміджу, а також доступ до ширшого кадрового ресурсу;

фокус на утриманні персоналу: високий фонд оплати праці (192 000 грн/міс.) є інвестицією в стабільність команди та запобігання відтоку кваліфікованих кадрів.

В умовах падіння купівельної спроможності, ЦА більш обережно витрачає кошти. «Cake constructor» знижує ризик для споживача через:

набори-тестери, що дозволять замовнику скуштувати та оцінити якість перед замовленням великого продукту;

прозорість складу продукції та акцент на натуральній та високоякісній сировині;

високу якість сервісу, що передбачає проведення клієнта на всіх етапах покупки, а також швидку та надійну доставку власним транспортом, що знижує ризик пошкодження продукту та створює додаткову вигоду для клієнта.

Стратегічні завдання розвитку мікропідприємства «Cake constructor» являють собою деталізований, багаторічний план дій, що трансформує обрану стратегію сфокусованої диференціації та адаптивного виживання у вимірювані та керовані цілі. Ці завдання охоплюють період до 2030 року та структуровані за трьома основними блоками:

- економічний (зростання та експансія);
- соціальний (кадри та відповідальність);
- операційний (якість та стійкість).

Для забезпечення реалістичності та контролю, кожне стратегічне завдання розбито на горизонти планування (короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий) і містить тактичні кроки, які є конкретними діями для досягнення цілей. Впровадження цієї деталізованої дорожньої карти дозволить проєкту не лише досягти фінансової стабільності, підтвердженої показниками рентабельності інвестицій (189.6%) та періоду окупності (6.3 місяця), але й реалізувати план регіональної експансії та закріпити стійку конкурентну перевагу на ринку індивідуалізованих кондитерських виробів. Кінцева мета полягає у перетворенні унікальної ідеї «Cake constructor» на масштабований та соціально відповідальний бізнес.

Економічно-конкурентний блок (табл. 3.15) чітко фокусується на зростанні та фінансовій стійкості. Ключовим завданням є експансія та ринок, що передбачає інвестиції в SMM/SEO на початковому етапі та відкриття трьох філій (цехів) до 2030 року, включаючи вихід за межі Вінниці. Для збереження маржі необхідно постійно контролювати управління маржею та підтримувати коефіцієнт маржинального доходу на рівні 50%. Також передбачена диверсифікація через розробку концепції міні-кав'ярні у 2028-2029 роках для використання виробничих потужностей у непіковий час, що має принести 15% доходу від нових каналів.

Таблиця 3.15 – Економічний та конкурентний блок стратегічних цілей

Завдання	Період	Тактичні кроки для реалізації	KPI до 2030 р.
Експансія та ринок	2026–2030	1. Рік 1-2: Інвестиції в SMM та SEO для домінування на локальному ринку. 2. Рік 3-4: Використання чистого прибутку для фінансування 2-го цеху. 3. Рік 5: Глибокий аналіз ринку Хмельницького/Житомира, розробка стандартів "кондитерської франшизи" (моделі).	3 цехи: 2 у Вінниці, 1 за межами Вінницького регіону.
Управління маржею	Постійно	1. Щорічний перегляд постачальників для оптимізації цін на сировину. 2. Підтримка коефіцієнту маржинального доходу 50% шляхом гнучкого перегляду цін у разі зростання собівартості.	Зниження питомих змінних витрат на 3%.
Диверсифікація	2028–2029	Розробка концепції міні-кав'ярні, яка використовуватиме виробничу потужність цеху у непіковий час (продаж тестерів, тістечок).	Частка доходу від нових каналів (кав'ярня) — 15%.

Соціальний та організаційний блок (табл. 3.16) забезпечує розвиток людського капіталу та імідж компанії. Завдання розвиток персоналу вимагає

створення "банку знань" та інвестування 1% річного доходу в навчання, тоді як соціальна відповідальність закріплює партнерство з волонтерами та пріоритетне працевлаштування ВПО, з цільовим показником 2 соціальні акції щорічно.

Таблиця 3.16 – Соціальний та організаційний блок стратегічних цілей

Завдання	Період	Тактичні кроки для реалізації	KPI до 2030 р.
Розвиток персоналу	Постійно	1. Створення "банку знань" (рецептурні карти, стандарти). 2. Фінансування зовнішнього навчання для ключових кондитерів (2 рази на рік). 3. Створення "наставницької програми" для молодшого персоналу.	Інвестування 1% річного доходу в навчання.
Соціальна відповідальність	Постійно	1. Партнерство з місцевими волонтерськими організаціями. 2. Пріоритетне працевлаштування ветеранів/ВПО при розширенні штату 2-го цеху.	Щорічно 2 соціальні акції.
Управління якістю та сервісом	2026–2029	1. Рік 1: Впровадження системи зворотного зв'язку. 2. Рік 2-3: Сертифікація за стандартами НАССР для підвищення довіри споживачів.	Сертифікація НАССР.

Ключовим для якості продукту є завдання управління якістю та сервісом із ціллю сертифікації за стандартами НАССР до 2029 року, що підкреслює прихильність до безпеки та довіри споживачів. Операційний та екологічний блок (табл. 3.17) спрямований на стійкість та інновації. Для забезпечення операційної стійкості в умовах невизначеності на 2026–2027 роки заплановано придбання генератора та налагодження альтернативних ланцюгів постачання, досягаючи 100% автономності критичних систем. Завдання екологічність включає 100% сортування відходів та інтеграцію екологічного пакування. У довгостроковій

перспективі, Технологічний Розвиток сфокусований на модернізації сайту-конструктора, що має збільшити частку доходу від інноваційних боксів-конструкторів до 20%.

Таким чином, розроблена стратегічна концепція є комплексною, гнучкою та фінансово обґрунтованою. Вона забезпечує необхідну стійкість для роботи в умовах високих ризиків, одночасно створюючи потужні важелі диференціації та експансії. Успішна реалізація цього плану дозволить мікропідприємству «Cake constructor» не лише досягти рентабельності інвестицій 189.6% та окупності за 6.3 місяця, але й стати регіональним лідером у сегменті індивідуалізованих кондитерських виробів, виконуючи свою соціальну та екологічну місію. Стратегія чітко відповідає основним потребам проєкту: висока маржа, захист від ризиків та стійке масштабування.

Таблиця 3.17 – Операційний та екологічний блок стратегічних цілей

Завдання	Період	Тактичні кроки для реалізації	KPI до 2030 р.
Операційна стійкість	2026–2027	1. Придбання генератора для забезпечення роботи холодильників та міксерів. 2. Налагодження 2-3 альтернативних ланцюгів постачання критичної сировини (наприклад, імпорتنі інгредієнти).	100% автономність критичних систем.
Екологічність	2026–2028	1. Підписання договорів із місцевими службами сортування/переробки відходів. 2. Пошук та інтеграція українських виробників екологічного пакування (картон, біопластик).	100% сортування відходів.
Технологічний розвиток	2028–2030	Модернізація сайту конструктора з додаванням 3D-моделювання продукту для покращення користувацького досвіду.	Збільшення частки доходу від боксів-конструкторів до 20%

Найближчим часом діяльність підприємства має бути спрямована на те, щоб охопити якомога більшу кількість споживачів потенційного ринку та на завоювання популярності серед клієнтів. Першочергова мета - ознайомлення всіх потенційних споживачів місцевого цільового ринку із особливостями продукції та послуг, що надаються.

Елементи стратегії продукту наведено у додатку В. Маркетинговий план мікропідприємства «Cake constructor» розроблений на основі класичної концепції 4P (Product, Price, Place, Promotion) (табл. 3.18), що дозволяє систематизувати ключові рішення щодо виведення унікального продукту на ринок та його просування.

Таблиця 3.18 – Маркетинговий план за концепцією 4P

Стратегія	Обрана нами стратегія	Опис
Стратегія продукту	Стратегія унікальної цінності	Ми створюємо продукт, який задовільнить потреби, які ще не задоволені прозицією ринку. Тобто наш клієнт може самостійно формувати торт відповідно до своїх вподобань, а не обирати з існуючого переліку.
Цінова стратегія	Стратегія справедливої ціни	Ціна утворюється відповідно до споживчої оцінки якості товару.
Стратегія каналів продажу	Стратегія прямих продажів	Наше підприємство продає продукт прямому клієнту, без посередників.
Стратегія просування	Стратегія цифрового маркетингу. Стратегія промоції в точках продажу	Сайт, сторінки в соціальних мережах, реклама в інтернеті, майстер-класи, дегустації.

Маркетинговий план ґрунтується на технологічній унікальності продукту, підтримує преміальне позиціонування та використовує ефективні цифрові канали для прямого спілкування з цільовою аудиторією.

Висновки по розділу 3

У межах Розділу 3 було розроблено бізнес план та проведено всебічне обґрунтування стратегії розвитку мікропідприємства «Cake constructor» в умовах високої конкуренції ринку кондитерських виробів міста Вінниця та економічної невизначеності.

Оптимальною визнано Стратегію сфокусованої диференціації (М. Портер). Цей вибір дозволяє уникнути прямої цінової конкуренції та зосередитися на нішевому, платоспроможному сегменті, який цінує інтерактивний досвід (послуга «Cake constructor») та високу якість. Аналіз VRIO підтвердив, що ключові активи проєкту — технологічна платформа та висококваліфікований персонал — забезпечують стійку конкурентну перевагу, оскільки є рідкісними та складними для швидкої імітації.

Для забезпечення операційної стійкості в умовах війни розроблено комплекс оборонних механізмів. Вони включають фінансову оборонну політику (мінімізація початкових інвестицій, високий запас міцності), операційну гнучкість (диверсифікація продукту через «Бокси-конструктори» та забезпечення 100% автономності критичних систем за допомогою генератора) та соціальну стійкість (пріоритетне працевлаштування ВПО та інвестиції в утримання кваліфікованого персоналу).

Запропонований бізнес план є фінансово привабливим, що підтверджено прогнозними показниками: рентабельність інвестицій на рівні 189.6% та період окупності 6.3 місяця. Це створює надійну фінансову базу для подальшої експансії.

Розроблено багаторічний стратегічний план (до 2030 р.): деталізовану дорожню карту, структуровану за трьома основними блоками.

Маркетинг повністю підтримує стратегію диференціації, базуючись на Стратегії унікальної цінності продукту, Стратегії справедливої ціни та використанні Стратегії прямих продажів через цифрові канали (SMM/SEO) для прямої комунікації з цільовою аудиторією.

Розроблена стратегічна концепція є комплексною, фінансово обґрунтованою та адаптованою до високих ризиків військового часу. Успішна реалізація цього плану дозволить «Cake constructor» не лише досягти фінансової стабільності та високої рентабельності, але й перетворити унікальну технологічну ідею на масштабований, соціально та екологічно відповідальний бізнес, закріпивши за собою позицію регіонального лідера у сегменті індивідуалізованих кондитерських виробів.



ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження у кваліфікаційній (магістерській) роботі було розроблено стратегію управління для мікропідприємства з виготовлення кондитерських виробів в умовах економічної та воєнної невизначеності. Робота інтегрувала теоретичні засади стратегічного менеджменту, глибокий аналіз зовнішнього середовища української кондитерської галузі та практичне моделювання бізнес-плану і багаторічної стратегії для конкретного проєкту — «Cake constructor».

У розділі 1 кваліфікаційної роботи визначено, що стратегія в умовах невизначеності є не просто планом, а системою адаптивного управління, спрямованою на забезпечення стійкості, гнучкості та збереження ключової конкурентної переваги. Встановлено, що традиційні класичні стратегії мають бути доповнені механізмами кризового менеджменту та орієнтовані на ситуативне планування. Ключова роль стратегії полягає у мінімізації ризиків та максимізації шансів на масштабування за рахунок швидкого реагування на зовнішні кризи та акценту на унікальній цінності продукту чи послуги.

У розділі 2 викладено результати дослідження кондитерського ринку України, його ключові характеристики, проблеми та можливості:

Встановлено, що український ринок кондитерських виробів є висококонкурентним, демонструє стійкість до криз, але стикається зі значним падінням купівельної спроможності та зростанням логістичних і сировинних витрат. Основними гравцями є великі виробники, що створює значний ціновий тиск на малий бізнес.

Головні проблеми даного ринку: економічна нестабільність, висока собівартість якісної сировини та ризики, пов'язані з перебоями в енергопостачанні та логістиці. Водночас, існують значні стратегічні можливості у нішевих сегментах: зростання попиту на натуральну/крафтову продукцію та персоналізований досвід.

Визначено, що для мікробізнесу єдиним шляхом до успіху є фокус на диференціації, яка дозволяє уникнути цінової війни з великими мережами. Стійкість мікропідприємств забезпечується оперативною гнучкістю, прямим контактом із клієнтом та здатністю швидко адаптувати асортимент і процеси.

Розділ 3 кваліфікаційної роботи присвячений розробці бізнес-плану та обґрунтуванню стратегії мікропідприємства «Cake constructor», що спеціалізується на індивідуальному виготовленні тортів за допомогою онлайн-конструктора.

На основі аналізу зовнішнього середовища для мікропідприємства обрано Стратегію сфокусованої диференціації. Конкурентна перевага базується на унікальній послугі «Cake constructor» (технологічна диференціація) та фокусі на преміум-сегменті. Аналіз VRIO підтвердив стійкість цієї переваги, оскільки технологічна платформа та кваліфікований персонал є рідкісними та складними для імітації активами.

Бізнес-план проєкту довів його високу фінансову життєздатність та привабливість. Прогнозований період окупності: 6.3 місяця. Розрахункова рентабельність інвестицій склала 189.6%. Запас міцності є значно вище точки беззбитковості (380 од./міс. при ТБ 254 од./міс.).

У роботі розроблено адаптивний стратегічний план для «Cake constructor» (до 2030 р.): Розроблено деталізовану дорожню карту, що інтегрує конкурентне зростання та кризову стійкість. Ключові стратегічні завдання включають: масштабування до трьох цехів (включаючи регіональний вихід) та диверсифікація через міні-кав'ярню; досягнення 100% автономності критичних систем (генератор) та налагодження альтернативних ланцюгів постачання; сертифікацію за стандартами НАССР, інвестування в персонал (1% доходу) та підтримка соціальних ініціатив (працевлаштування ВПО).

Маркетинговий план 4Р чітко підтримує преміальне позиціонування через стратегію унікальної цінності продукту та стратегію прямих продажів із акцентом на цифровий маркетинг.

Результати дослідження повністю підтверджують можливість ефективного управління мікропідприємством у кондитерській галузі в умовах невизначеності. Розроблена стратегія з механізмами кризової стійкості є найбільш обґрунтованою моделлю. Вона дозволяє «Cake constructor» трансформувати ризики в конкурентні переваги, забезпечити високу фінансову маржинальність та реалізувати план стійкого, масштабованого розвитку на регіональному рівні. Дослідження надає комплексну, фінансово обґрунтовану та практично орієнтовану основу для початку та подальшого розвитку діяльності мікропідприємства «Cake constructor».



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
2. Ковалевська А. В. «Антикризове управління підприємством». Конспект лекцій. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2016. 140 с.
3. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування . К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
4. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
5. Безус А. М., Безус П. І., Сичова Н. В. Підходи до формування аутентичної системи стратегічного управління підприємством. Ефективна економіка. № 4. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/74.pdf
6. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 101–105.
7. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24
8. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 346–352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
9. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат, 2020. 424 с
10. К. Р. Балабан, Г. В. Бей. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності. Економічні науки. 2024. Том

2. № 16

11. Притуляк М.О. Дороніна О.А. Розробка стратегії управління бізнесом в умовах невизначеності. XXV Міжнародна наукова конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання». 2025

12. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. С. 72–78.

13. Бочко О. Ю. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 264-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2022_18%282%29_28

14. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

15. А. М. Сорокіна. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-15>

16. А. В. Загричанська, В. Я. Голюк. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. Збірник наукових праць молодих учених (електронне видання): Актуальні проблеми економіки та управління. 2021. № 15.

17. Чистюхіна А. Дослідження нових тенденцій у кондитерському бізнесі. БІЗНЕСІНФОРМ. Економіка торгівлі та послуг. 2024, № 9. С. 260–266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-260-266>.

18. Knight K. E. A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. Journal of business. 1967. V. 40. P. 478-496.

19. Ушкаренко Ю.В., Сорокіна А.М. Інноваційні стратегії та їх вплив на підвищення ефективності кондитерських підприємств. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2024. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-4>

20. Квітчата С.О. Інноваційний маркетинг і його вплив на розвиток підприємств кондитерської галузі. Вісник НТУ "ХПІ". 2017. №

54(1257) URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/15ffcc98-d4eb-4f8b-ac2e-b9d3aa344e07/content>

21. Програми підтримки малого бізнесу. Міністерство економіки України : офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/>

22. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. UNDP в Україні : офіційний сайт. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

23. В.Г. Школьний Зміни споживчої поведінки в умовах збройного конфлікту чи війни під впливом медіа. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 4(4). С. 876–884

24. Солодкі перспективи: огляд українського ринку кондитерських виробів. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/sladkie-perspektivy-obzor-ukrainskogo-rynka-pirozhnyh-eklerov>

25. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61.

26. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-89.

27. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. Innovation and Sustainability. 2023. № 4. С. 90–97.

28. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.

29. Балабан К. Р., Бей Г. В. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності. Економічні науки. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ. 2024. Том 2. № 16.

30. Крайнюк О. В., Буц Ю. В., Барбашин В. В. SWOT-Аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці. Комунальне господарство

міст. 2021. С. 234–238.

31. Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15>

32. Гугля І. Відновлення споживання: що купують українці. Альфа: Бізнес-Дайджест. 2017. № 6 (червень). С. 6.

33. Дем'яненко К. А. Тенденції розвитку кондитерського ринку України в сучасних умовах. Молодий вчений. 2016. № 9 (36). С. 45–50.

34. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6418>

35. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. Галицький економічний вісник. 2023. Том 80. №1. С. 76-85 URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB_2023v80n1_Borysova_TMarketing_research_of_female_76-85.pdf

36. Зозульов О. В. Система маркетингових моделей товару. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т.5, №3. С. 6-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2021_5_3_4

37. Бочко О. Ю. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 264-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2022_18%282%29__28

38. Венглінський О., Федорова Д. Аналіз формування вітчизняного ринку безглютенових борошняних кондитерських виробів. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (January 26, 2024; Helsinki, Finland), С. 192–194. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1571>

39. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №6 (324). С. 215-219. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-36>

40. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. С. 220.. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22_11-22.pdf

41. Чмут А.В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. № 51. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-6>

42. Хрупович Світлана, Мазур Олександр, Сливяк Антон. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 3. С. 354-357. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=iq0kQWUAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=iq0kQWUAAAAJ:LPZeul_q3PIC

43. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Стратегічний вибір у прийнятті управлінських рішень (теоретичні підходи і моделі). Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2020. Випуск 59. С. 99-109.

44. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

45. Мащак Н.М., Третякова В.В. Дослідження ринку кондитерських виробів України: виклики війни та тенденції розвитку. Академічні візії. Випуск 45.2025. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_11_p_29_43.pdf

46. Лебединець А. Дослідження тенденцій розвитку ринку борошняних кондитерських виробів в Україні. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 3 (103), 2025. С. 101-106. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.16>

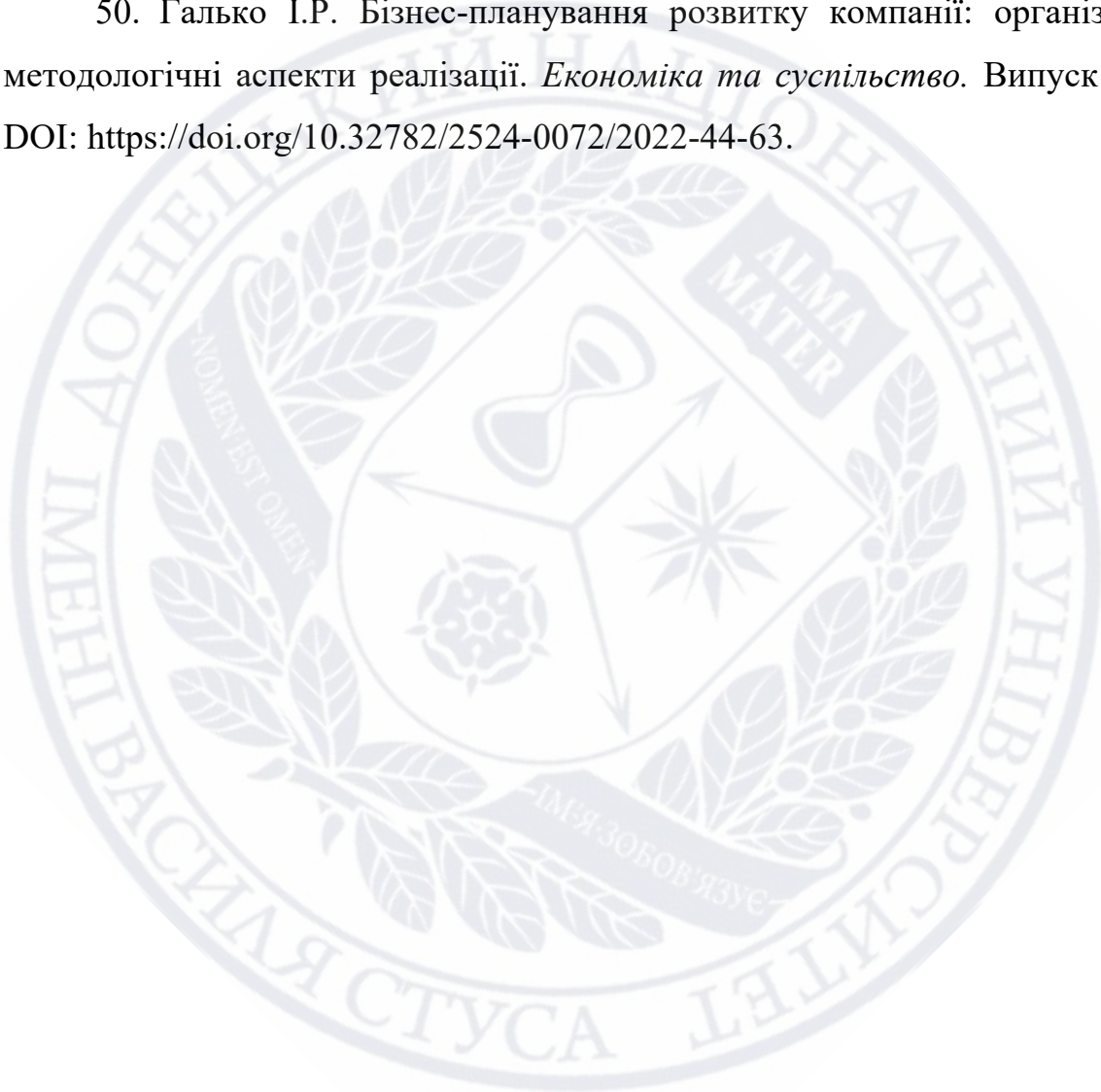
47. Топ-4 преміальних трендів кондитерської продукції 2024 року. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/top-4-premialnih-trendiv-konditerskoi-produkcii-2024-roku>.

48. Козаченко О. Проблеми з імпортом, внутрішнім попитом та декомунізацією. Що відбувається на українському ринку кондитерських виробів.

URL: <https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-virobiv-427683/>

49. Світові тренди на ринку випічки, хлібних виробів та шоколаду у 2024 році. URL: <https://cacaomill.com.ua/blog/svitovi-trendi-na-rinku-vipichki-khlibnikh-virobiv-ta-shokoladu-u-2024-rotsi>

50. Галько І.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. Випуск 44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>.

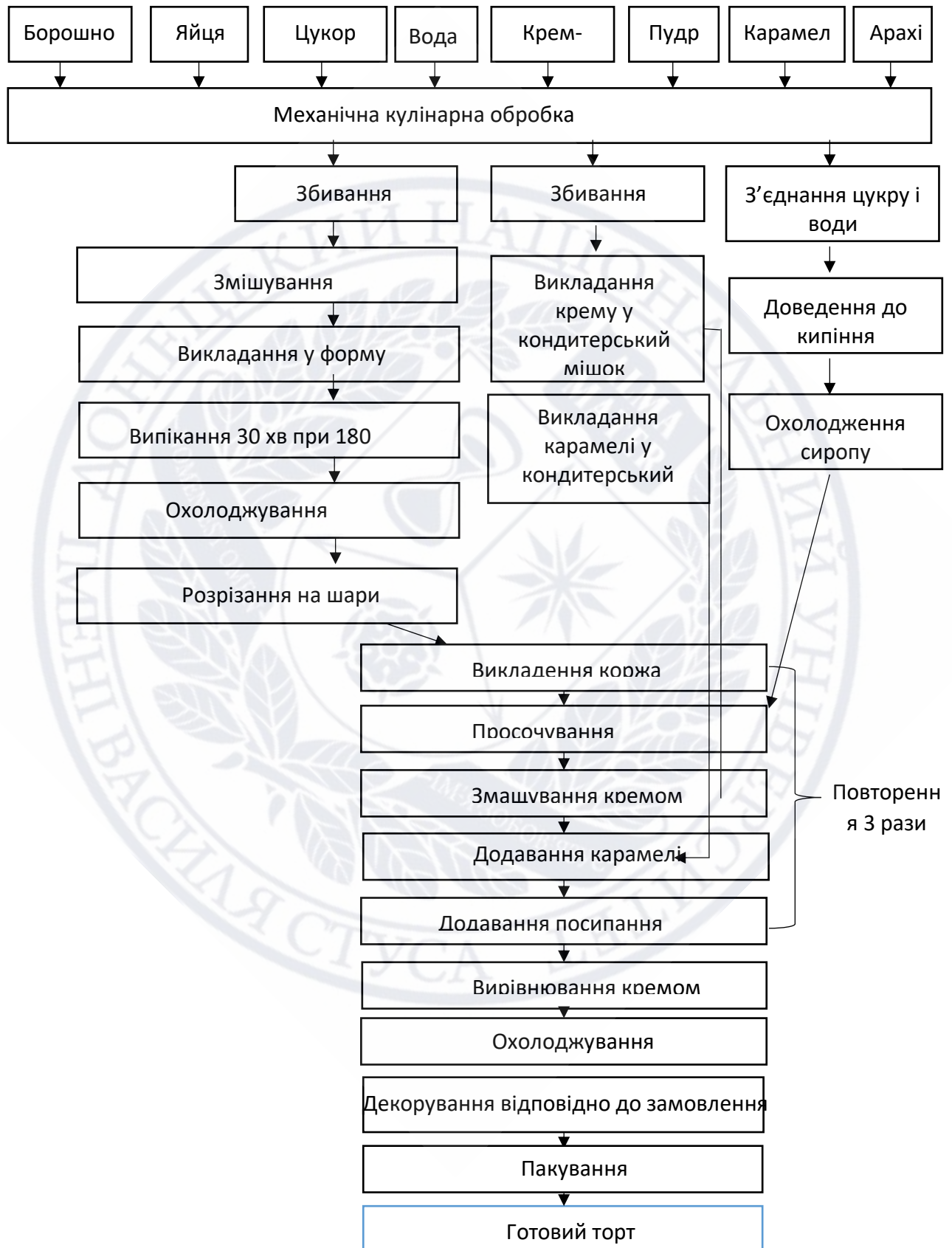


ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

Схема виготовлення торта



ДОДАТОК Б

**Обґрунтування витрат на обладнання та інструменти для
«Cake constructor»**

№	Назва обладнання/ інструменту	Кількість (шт.)	Орієнтовна Ціна за 1 од. (грн)	Загальна сума (грн)	Обґрунтування
1. Тепловий блок					
1.1	Професійна духова шафа (конвекційна)	3	30 000	90 000	Забезпечення об'єму виробництва та рівномірного пропікання (якість).
2. Холодильний блок					
2.1	Холодильники промислові (середньо-температурні)	3	18 000	54 000	Зберігання готової продукції та напівфабрикатів.
2.2	Морозильна скриня/камера	1	15 000	15 000	Зберігання ягід, пюре, заморожених напівфабрикатів.
3. Обладнання для змішування/тістомісіння					
3.1	Професійний Планетарний міксер	2	20 000	40 000	Замішування тіста та великих об'ємів крему
3.2	Ручний міксер	2	4 000	8000	Декор, невеликі партії крему, збивання.
3.3	Блендери занурювальні професійні	2	3 500	7 000	Приготування пюре, ганашів, емульсій.
4. Допоміжне Обладнання					
4.1	Промислова посудомийна машина	2	15 000	30 000	Дотримання санітарних норм та прискорення миття.
4.2	Ваги електронні (промислові та настільні)	2	500	1 000	Точне дотримання рецептур (якість продукту).
4.3	Виробничі столи (з нержавіючої сталі)	4	6 000	24 000	Відповідність санітарним вимогам та зручність роботи.
4.4	Стелажі (для зберігання сировини та інвентарю)	6	3 000	18 000	Організація складу та цеху.
5. Дрібний Інвентар та Інструменти					
5.1	Набори форм, вінчиків, лопаток, посуду, термометрів, кондитерських мішків і т.д.	Комплект	20 000	20 000	Забезпечення повного циклу декорування та випікання.
РАЗОМ				307 000	

ДОДАТОК В

Елементи стратегії продукту «Cake constructor»

<i>Елементи стратегії продукту</i>	
Параметри функції продукту	Якісна складова: Торти виготовлені з якісних та натуральних продуктів
	Фізичні властивості: Смакові характеристики; Естетичне зовнішнє оформлення Текстура Вага
	Унікальна цінність: Можливість клієнта самостійно формувати продукт
Упаковка	Дизайн (колір, компактність, зовнішній вигляд): Біла коробка з брендованою наліпкою, стрічка та свічка.
Перед- і післяпродажне обслуговування	Заходи щодо встановлення, налагодження, монтажу, консультування тощо: Консультування при оформленні замовлення, доставка, зворотній зв'язок
Асортимент	Групи, види, сорти продукції (види послуг) відповідно до попиту: Торти Бокс з тортом конструктором
Логістика	Способи доставки товару (надання послуги): Самовивіз Доставка

Наукові праці за темою кваліфікаційної (магістерської роботи)

