

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
МАРКЕТИНГУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра

на тему: «Розробка бізнес-моделі та обґрунтування створення мережі міні-пекарень»

здобувачка ІІ курсу групи  
МБА-24зм  
спеціальність: 073 Менеджмент  
освітньо-професійна програма:  
«Бізнес-адміністрування»

Семенова Д.В.



(підпис)

Кандидат економічних наук,  
доцент Бучнів М.М.



(підпис)

## СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного  
управління, менеджменту та маркетингу

\_\_\_\_\_  
д.е.н., проф. О.О. Хандій  
04 вересня 2025 року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ПІБ здобувача

1. Тема роботи: «Розробка бізнес-моделі та обґрунтування створення мережі міні-пекарень»

Керівник роботи Бучнів М.М.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» жовтня 2025р.  
№190/14

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних учених з питань розробки бізнес-моделей та функціонування хлібопекарської галузі, статистичні дані державних органів та галузевих асоціацій щодо стану ринку хлібобулочної продукції, результати маркетингових досліджень споживчих переваг та ринкових трендів, аналітичні матеріали спеціалізованих видань, дані про фінансово-економічні показники діяльності підприємств галузі.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно зробити)

1. Сутність бізнес-моделі та методологія її розробки для підприємств сфери харчування, а також особливості функціонування хлібопекарської галузі в Україні

2. Загальна характеристика ринку хлібобулочної продукції, аналіз поточного стану хлібопекарської галузі України та визначення ключових ризиків та можливостей для розвитку бізнес моделей

3. Розробка бізнес-моделі мережі міні-пекарень за методологією бізнес-моделі Канва й фінансово-економічне обґрунтування проєкту

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

Наукові підходи до дослідження бізнес-моделей підприємств; основні елементи бізнес-моделі; етапи розробки бізнес-моделі; характеристика підприємств хлібопекарської галузі України за розміром; асортимент хлібобулочної продукції в Україні; канали збуту хлібобулочної продукції в Україні; динаміка ємності ринку хлібобулочних виробів в Україні; ціни на основні види хлібобулочної продукції та темпи їх зростання; динаміка експорту хлібобулочної продукції з України; структура споживання хлібобулочної продукції в Україні, %; втрати виробничих потужностей хлібопекарської галузі України з початку війни; основні проблеми хлібопекарської галузі України; ключові ризики розвитку бізнес-моделей мережі міні-пекарень; ключові можливості розвитку бізнес-моделей мережі міні-пекарень; початкові інвестиції для відкриття міні-пекарні; структура інвестицій для відкриття міні-пекарні; прогнозовані щомісячні операційні витрати міні-пекарні; структура щомісячних операційних витрат міні-пекарні; прогнозовані щомісячні доходи міні-пекарні; структура щомісячних доходів міні-пекарні; основні фінансові показники проєкту; сценарний аналіз фінансових показників проєкту; план розвитку мережі міні-пекарень; бізнес-модель Канва для мережі міні-пекарень

#### 6. Консультація розділів роботи

#### 6. Консультування розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I			
II			
III			

#### 7. Дата видачі завдання «04» вересня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2025 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2025 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2025 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2025 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2025 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2025 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2025 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2025 р.	

9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2025 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2025 р.	

Здобувач

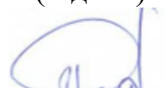


(підпис)

Семенова Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник



(підпис)

Бучнів М.М

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 64, табл. 9, рис. 14, додаток 1.

Бізнес-модель, методологія Канва, міні-пекарня, хлібопекарська галузь, хлібобулочна продукція, ринковий аналіз, фінансово-економічне обґрунтування, інвестиційна привабливість, рентабельність, конкурентні переваги, споживчі тренди, здорове харчування, франчайзинг, масштабування бізнесу.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретичні основи розробки бізнес-моделей для підприємств сфери харчування з використанням методології Business Model Canvas. Проаналізовано особливості функціонування хлібопекарської галузі України в сучасних умовах. Здійснено комплексний аналіз ринку хлібобулочної продукції з визначенням ключових тенденцій, споживчих переваг та конкурентного середовища. Досліджено поточний стан галузі з виявленням основних викликів, включаючи енергетичну кризу, дефіцит кваліфікованих кадрів та низьку рентабельність. Ідентифіковано критичні ризики та перспективні можливості для розвитку мережі міні-пекарень. Розроблено детальну бізнес-модель мережі міні-пекарень за методологією Канва з визначенням ціннісної пропозиції, цільових сегментів, каналів збуту, структури витрат та потоків доходів. Здійснено фінансово-економічне обґрунтування проєкту з розрахунком початкових інвестицій 1,55 млн грн, прогнозованої щомісячної виручки 1,2 млн грн, операційної рентабельності понад 70% та строку окупності 2-4 місяці. Проведено сценарний аналіз та оцінку чутливості проєкту до ключових параметрів. Запропоновано стратегію поступового масштабування мережі від 3 точок у першому році до 25-30 точок на третій рік через комбінацію власних інвестицій та франчайзингової моделі.

## ABSTRACT

Full name. Development of a Business Model and Justification for Creating a Mini-Bakery Network The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

In the qualification work of the master's degree studied the theoretical foundations of developing business models for food service enterprises using the Business Model Canvas methodology; the peculiarities of the Ukrainian baking industry's functioning under current conditions; a comprehensive analysis of the bakery products market has been conducted with identification of key trends, consumer preferences, and the competitive environment; the current state of the industry has been examined with identification of major challenges, including the energy crisis, shortage of qualified personnel, and low profitability; critical risks and promising opportunities for the development of a mini-bakery network have been identified. In the part of the formation of proposals regarding the application of the Business Model Canvas methodology in developing a mini-bakery network, a detailed business model for a mini-bakery network has been developed, defining the value proposition, target segments, distribution channels, cost structure, and revenue streams; financial and economic justification of the project has been carried out, calculating initial investments of 1.55 million UAH, projected monthly revenue of 1.2 million UAH, operational profitability over 70%, and payback period of 2-4 months; scenario analysis and sensitivity assessment of the project to key parameters have been conducted; a strategy for gradual network scaling from 3 outlets in the first year to 25-30 outlets in the third year through a combination of own investments and franchising model has been proposed.

Key words: Business model, Canvas methodology, mini-bakery, baking industry, bakery products, market analysis, financial and economic justification, investment attractiveness, profitability, competitive advantages, consumer trends, healthy eating, franchising, business scaling.

## ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u> .....	8
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ</u> .....	11
<u>1.1. Сутність бізнес-моделі та методологія її розробки для підприємств сфери харчування</u> .....	11
<u>1.2. Особливості функціонування хлібопекарської галузі в Україні</u> .....	17
<u>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1</u> .....	25
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕРЕЖІ МІНІ- ПЕКАРЕНЬ</u> .....	26
<u>2.1. Загальна характеристика ринку хлібобулочної продукції</u> .....	26
<u>2.2. Аналіз поточного стану хлібопекарської галузі України</u> .....	31
<u>2.3. Визначення ключових ризиків та можливостей для розвитку бізнес моделей</u> .....	36
<u>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2</u> .....	42
<u>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ СТВОРЕННЯ МЕРЕЖІ МІНІ-ПЕКАРЕНЬ</u> .....	44
<u>3.1. Розробка бізнес-моделі мережі міні-пекарень за методологією бізнес- моделі Канва</u> .....	44
<u>3.2. Фінансово-економічне обґрунтування проєкту</u> .....	49
<u>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3</u> .....	59
<u>ВИСНОВКИ</u> .....	60
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u> .....	64
<u>ДОДАТКИ</u> .....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлена динамічними трансформаціями українського ринку хлібобулочної продукції в умовах воєнного часу та зростаючим попитом споживачів на якісну свіжу випічку з натуральних інгредієнтів. Хлібопекарська галузь України переживає період глибоких структурних змін, коли традиційні великі хлібокомбінати поступово втрачають свої позиції на користь малих гнучких форматів виробництва, здатних швидко адаптуватися до мінливих потреб споживачів. Зміна споживчої поведінки та підвищення обізнаності населення про принципи здорового харчування створюють сприятливі умови для розвитку міні-пекарень, які пропонують продукцію преміального сегменту без консервантів та штучних добавок. Водночас складна економічна ситуація, енергетична криза, дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання вартості сировини вимагають ретельного обґрунтування бізнес-моделей нових підприємств для мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи** є розробка обґрунтованої бізнес-моделі та комплексна оцінка економічної доцільності створення мережі міні-пекарень в Україні з урахуванням сучасних ринкових умов та споживчих трендів.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- 1) дослідити теоретичні основи розробки бізнес-моделей для підприємств сфери харчування;
- 2) проаналізувати особливості функціонування хлібопекарської галузі в Україні;
- 3) провести детальний аналіз ринку хлібобулочної продукції та визначити ключові тенденції його розвитку;
- 4) ідентифікувати основні ризики та можливості для створення мережі міні-пекарень в сучасних умовах;

- 5) розробити бізнес-модель мережі міні-пекарень за методологією бізнес-моделі Канва з деталізацією всіх ключових елементів;
- 6) здійснити фінансово-економічне обґрунтування проєкту з розрахунком початкових інвестицій, операційних витрат, прогнозованих доходів та показників ефективності.

**Об'єктом** дослідження виступає процес створення та розвитку мережі міні-пекарень як інноваційної форми організації бізнесу в хлібопекарській галузі України.

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти розробки бізнес-моделі та фінансово-економічного обґрунтування створення мережі міні-пекарень з урахуванням специфіки галузі та сучасних ринкових умов.

**Методи дослідження** включають системний аналіз для комплексного вивчення функціонування хлібопекарської галузі та взаємозв'язків між елементами бізнес-моделі, метод порівняльного аналізу для оцінки конкурентних позицій різних форматів пекарень та виявлення їхніх переваг і недоліків, статистичний аналіз для обробки даних щодо ємності ринку, динаміки цін, обсягів виробництва та споживання хлібобулочної продукції, метод фінансового моделювання для розрахунку показників економічної ефективності проєкту, сценарний аналіз для оцінки фінансової стійкості бізнес-моделі за різних умов функціонування, методологію бізнес-моделі Канва для структурування та візуалізації ключових елементів підприємницької діяльності.

**Інформаційною базою дослідження** слугували наукові праці вітчизняних учених з питань розробки бізнес-моделей та функціонування хлібопекарської галузі, статистичні дані державних органів та галузевих асоціацій щодо стану ринку хлібобулочної продукції, результати маркетингових досліджень споживчих переваг та ринкових трендів, аналітичні матеріали спеціалізованих видань та інформаційних агентств, дані про фінансово-економічні показники діяльності підприємств галузі.

**Елементи наукової новизни** полягають у розробці адаптованої бізнес-моделі мережі міні-пекарень з урахуванням специфічних викликів воєнного часу та сучасних споживчих трендів здорового харчування, обґрунтуванні оптимальної структури початкових інвестицій та операційних витрат для забезпечення високої рентабельності бізнесу навіть за несприятливих ринкових умов, систематизації ключових ризиків та можливостей розвитку міні-пекарень в Україні з розробкою механізмів їх мінімізації та реалізації.

**Практична значущість** роботи визначається можливістю використання розробленої бізнес-моделі та фінансово-економічних розрахунків для обґрунтування управлінських рішень щодо створення нових підприємств хлібопекарської галузі, застосування запропонованих підходів до формування асортименту, ціноутворення та каналів збуту міні-пекарень іншими підприємцями галузі, впровадження результатів дослідження в освітній процес при підготовці фахівців з підприємництва та управління бізнесом.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

### 1.1. Сутність бізнес-моделі та методологія її розробки для підприємств сфери харчування

Бізнес-модель є фундаментальною концепцією сучасного підприємництва, яка визначає спосіб створення, доставки та отримання цінності підприємством. Дослідженню сутності та особливостей бізнес-моделей присвячено чимало праць вітчизняних науковців, які розглядають це питання з різних точок зору (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Наукові підходи до дослідження бізнес-моделей підприємств

Автор(и)	Основний внесок у дослідження бізнес-моделей
Єршова О., Гончаренко І.	Підкреслюють необхідність комплексного розуміння традиційних та інноваційних підходів до організації підприємницької діяльності. Наголошують, що бізнес-модель є системою взаємопов'язаних елементів, які визначають логіку функціонування підприємства.
Колешня Я. О.	Досліджує специфіку сучасних цифрових бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації економіки. Підкреслює, що цифровізація вимагає перегляду традиційних підходів та врахування нових можливостей цифрових технологій.
Панченко В., Панченко О.	Розглядають бізнес-моделі як інструмент прийняття стратегічно-управлінських рішень в підприємстві. Стверджують, що бізнес-модель є динамічним інструментом, який має постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.
Шостак Л. В., Федонюк А. А., Камозіна Д. І.	Досліджують особливості розробки бізнес-моделі інноваційних проєктів з урахуванням фінансової безпеки підприємства. Підкреслюють критичну важливість фінансової безпеки для стартапів та нових бізнес-ініціатив у сфері харчування, що дозволяє забезпечити стабільність функціонування в умовах невизначеності.
Харчук В., Лема Г., Лісович Т.	Досліджують особливості розвитку бізнес-моделі за методологією Канва. Підкреслюють ефективність цієї методології для підприємств різних галузей, включаючи харчову промисловість.

Джерело: складено автором на основі [11; 19; 32; 49; 43].

Єршова О. та Гончаренко І. у своїй роботі підкреслюють, що сучасні моделі управління розвитком бізнесу потребують комплексного розуміння як

традиційних, так і інноваційних підходів до організації підприємницької діяльності. Дослідниці зазначають, що бізнес-модель представляє собою не просто план дій або стратегію, а цілісну систему взаємопов'язаних елементів, які визначають логіку функціонування підприємства на ринку. Вони наголошують на важливості інноваційних бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам адаптуватися до швидких змін ринкового середовища та створювати нові джерела конкурентних переваг [11]. Науковці також звертають увагу на те, що успішна бізнес-модель має чітко визначати цільових споживачів, ціннісну пропозицію для них, способи монетизації та ключові ресурси, необхідні для функціонування бізнесу. Особливо актуальним є питання інноваційності бізнес-моделей, оскільки саме інноваційний підхід дозволяє підприємствам виділятися на ринку та пропонувати споживачам щось унікальне, чого немає у конкурентів.

Колешня Я. О. досліджує специфіку сучасних цифрових бізнес-моделей та їх особливості в умовах цифрової трансформації економіки. Дослідник підкреслює, що цифровізація бізнесу вимагає перегляду традиційних підходів до побудови бізнес-моделей та врахування нових можливостей, які надають цифрові технології. Автор зазначає, що цифрові бізнес-моделі характеризуються більшою гнучкістю, масштабованістю та здатністю до швидкої адаптації порівняно з традиційними моделями. Особлива увага приділяється питанням використання даних, автоматизації процесів та створення цифрових екосистем як елементів сучасних бізнес-моделей. Це дослідження показує, що навіть традиційні галузі, такі як харчова промисловість, можуть значно підвищити свою ефективність через впровадження цифрових елементів у свої бізнес-моделі. Цифровізація відкриває нові можливості для взаємодії зі споживачами, оптимізації внутрішніх процесів та створення додаткової цінності через використання технологій [19].

Панченко В. та Панченко О. розглядають бізнес-моделі як інструмент прийняття стратегічно-управлінських рішень в підприємстві. Науковці

стверджують, що бізнес-модель є не статичною конструкцією, а динамічним інструментом, який має постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Дослідники підкреслюють важливість стратегічного підходу до розробки бізнес-моделі, коли кожен її елемент узгоджується з довгостроковими цілями підприємства та сприяє створенню стійких конкурентних переваг. Автори також наголошують на необхідності регулярного перегляду та оновлення бізнес-моделі для забезпечення її відповідності актуальним ринковим умовам та очікуванням споживачів. Шостак Л. В., Федонюк А. А. та Камозіна Д. І. досліджують особливості розробки бізнес-моделі інноваційних проєктів з урахуванням фінансової безпеки підприємства, що особливо актуально для стартапів та нових бізнес-ініціатив у сфері харчування. Фінансова безпека є критично важливим елементом для нових підприємств, оскільки дозволяє забезпечити стабільність функціонування навіть в умовах невизначеності та ризиків, характерних для початкового етапу розвитку бізнесу [49].

Якщо говорити про саму сутність бізнес-моделі, то вона являє собою концептуальний опис того, як підприємство створює цінність для споживачів, як організовує свою діяльність та як заробляє гроші. Бізнес-модель відповідає на ключові питання: що пропонує підприємство своїм клієнтам, для кого призначена ця пропозиція, як продукт або послуга доставляється до споживача, які ресурси та партнери необхідні для цього, яка структура витрат та джерела доходів. На відміну від бізнес-плану, який є детальним документом з конкретними цифрами та термінами, бізнес-модель описує загальну логіку функціонування бізнесу та взаємозв'язки між його ключовими елементами [6]. Вона є більш абстрактною, але водночас більш гнучкою концепцією, яка дозволяє швидко тестувати різні варіанти організації бізнесу та вносити корективи на основі отриманого досвіду. Бізнес-модель можна порівняти з архітектурним планом будівлі, який показує загальну концепцію та взаємозв'язки між елементами, тоді як бізнес-план є детальним кошторисом з конкретними цифрами, термінами та виконавцями. Обидва ці інструменти є

необхідними для успішного розвитку підприємства, але виконують різні функції на різних етапах створення та розвитку бізнесу.

Основними елементами бізнес-моделі є ціннісна пропозиція, яка описує унікальну цінність, що пропонується споживачам та вирішує їхні проблеми або задовольняє потреби (див. рис. 1.1).

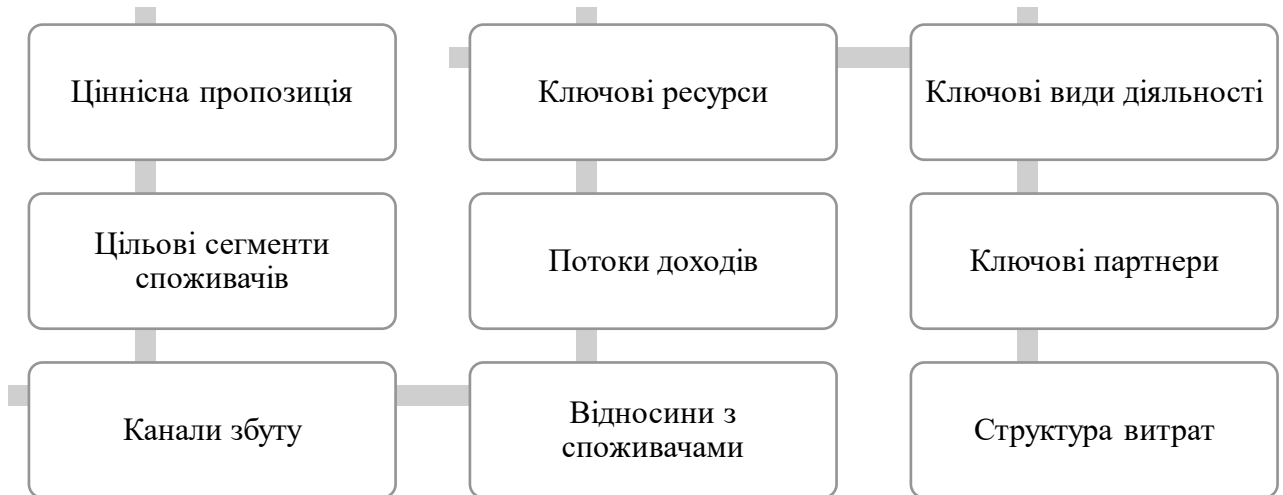


Рис. 1.1. Основні елементи бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [48; 49; 6].

Для підприємств сфери харчування ціннісна пропозиція може включати якість продукції, свіжість, смакові характеристики, корисність для здоров'я, зручність придбання або унікальний досвід споживання. Цільові сегменти споживачів визначають групи клієнтів, на які орієнтується підприємство, їхні характеристики, потреби та очікування. Канали збуту описують способи, якими підприємство доставляє свою ціннісну пропозицію до споживачів, включаючи власні магазини, онлайн-платформи, партнерські мережі [48]. Відносини зі споживачами визначають тип взаємодії з клієнтами, від персонального обслуговування до автоматизованого самообслуговування. Потоки доходів описують джерела та механізми отримання прибутку від різних сегментів споживачів. Ключові ресурси включають активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі, такі як виробничі потужності, обладнання, персонал, технології, бренд, інтелектуальна власність. Для підприємств харчової сфери критично важливими є якість сировини, кваліфікація

персоналу, технологічне обладнання та репутація бренду. Ключові види діяльності описують найважливіші дії, які підприємство має виконувати для успішного функціонування бізнес-моделі, наприклад виробництво, маркетинг, логістика, контроль якості.

Ключові партнери включають постачальників, дистриб'юторів та інших зовнішніх учасників, які допомагають підприємству реалізувати свою бізнес-модель. Структура витрат описує основні категорії витрат, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі, включаючи постійні та змінні витрати, що дозволяє оцінити економічну ефективність моделі. Всі ці елементи тісно взаємопов'язані між собою, і зміна одного елемента може вимагати коригування інших для збереження цілісності та ефективності бізнес-моделі. Розуміння цих взаємозв'язків є критично важливим для успішної розробки та впровадження бізнес-моделі, оскільки дозволяє передбачити наслідки управлінських рішень та оптимізувати загальну ефективність бізнесу. Кожен елемент бізнес-моделі має бути ретельно продуманим та узгодженим з іншими елементами, щоб забезпечити гармонійне функціонування всієї системи.

Методологія розробки бізнес-моделі для підприємств сфери харчування має враховувати специфіку галузі, зокрема високі вимоги до якості та безпеки продукції, швидке зіпсуття товарів, сезонність попиту, залежність від постачальників сировини. Одним із найпопулярніших інструментів розробки бізнес-моделі є методологія Канва, запропонована Олександром Остервальдером та Ів Піньє [50]. Ця методологія представляє бізнес-модель у вигляді візуального шаблону з дев'яти ключовими блоками, які охоплюють основні аспекти діяльності підприємства. Перевагами цього підходу є простота використання, візуалізація взаємозв'язків між елементами, можливість швидкого тестування різних варіантів моделі. Харчук В., Лема Г. та Лісович Т. досліджують особливості розвитку бізнес-моделі за методологією Канва та підкреслюють її ефективність для підприємств різних галузей, включаючи харчову промисловість. Canvas дозволяє на одному аркуші паперу або дошці розмістити всі ключові елементи бізнес-моделі та

побачити їх взаємозв'язки, що значно полегшує процес аналізу та вдосконалення моделі [43].

Процес розробки бізнес-моделі починається з глибокого аналізу цільової аудиторії та її потреб (див. рис. 1.2).

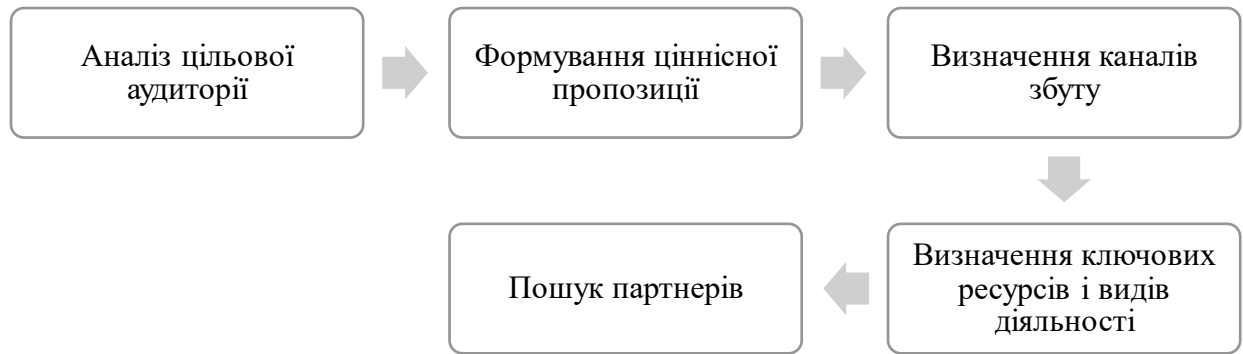


Рис. 1.2. Етапи розробки бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [43; 48].

Для підприємств сфери харчування це передбачає дослідження смакових переваг споживачів, їхніх звичок харчування, готовності платити за різні види продукції, факторів, що впливають на вибір продуктів. На основі цього аналізу формується ціннісна пропозиція, яка має бути чіткою, зрозумілою та привабливою для цільової аудиторії. Далі визначаються канали збуту та способи просування продукції, які можуть включати власні точки продажу, партнерські мережі, онлайн-канали [48]. Для кожного каналу потрібно визначити його ефективність, витрати на підтримку та потенціал охоплення цільової аудиторії. Потім визначаються ключові ресурси та види діяльності, необхідні для реалізації бізнес-моделі, а також потенційні партнери, співпраця з якими може підвищити ефективність бізнесу. На цьому етапі потрібно реалістично оцінити доступність необхідних ресурсів та можливість налагодження партнерських відносин, оскільки брак критичних ресурсів або партнерів може зробити бізнес-модель нежиттєздатною.

Фінансова складова бізнес-моделі включає детальний аналіз структури витрат та потоків доходів. Для підприємств харчової сфери основними категоріями витрат є закупівля сировини, оренда приміщень, заробітна плата персоналу,

комунальні платежі, маркетинг, логістика. Потоки доходів можуть включати роздрібний продаж, оптові поставки, надання додаткових послуг. Співвідношення витрат та доходів визначає економічну життєздатність бізнес-моделі та можливості для масштабування бізнесу. Після розробки початкової версії бізнес-моделі потрібно провести її тестування через створення мінімально життєздатного продукту та отримання зворотного зв'язку від реальних споживачів. Це дозволяє виявити слабкі місця моделі та внести необхідні корективи до її масштабного впровадження. Тестування може включати пілотні продажі, фокус-групи, опитування споживачів та інші методи збору інформації про реакцію ринку на пропоновану ціннісну пропозицію. Результати тестування часто показують, що початкова версія бізнес-моделі потребує суттєвих змін, і це є нормальною частиною процесу розробки успішного бізнесу.

Бізнес-модель підприємства сфери харчування має бути достатньо гнучкою для адаптації до змін ринкового середовища, споживчих переваг, конкурентної ситуації. Регулярний перегляд та оновлення бізнес-моделі дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства та виявляти нові можливості для зростання. Сучасні тенденції в галузі, такі як зростання попиту на здорову їжу, екологічність виробництва, зручність придбання через онлайн-канали, індивідуалізація продукції під потреби споживачів, мають враховуватися при розробці та адаптації бізнес-моделі. Підприємства, які успішно інтегрують ці тренди у свої бізнес-моделі, отримують додаткові конкурентні переваги та можливості для розвитку на ринку.

## **1.2. Особливості функціонування хлібопекарської галузі в Україні**

Хлібопекарська галузь є однією з найважливіших складових харчової промисловості України, оскільки хліб та хлібобулочні вироби традиційно займають значне місце в раціоні українців та мають важливе соціальне значення. Галузь забезпечує населення країни основними продуктами

харчування щоденного споживання та відіграє суттєву роль у продовольчій безпеці держави. Хлібопекарська промисловість характеризується високим рівнем конкуренції, значною кількістю підприємств різних форм власності та масштабів діяльності, широким асортиментом продукції. Особливістю галузі є її орієнтація на задоволення базових потреб населення, що робить попит на хлібобулочну продукцію відносно стабільним навіть в умовах економічних криз. Водночас галузь стикається з численними викликами, пов'язаними зі зростанням цін на сировину, енергоносії, необхідністю модернізації обладнання, зміною споживчих переваг та посиленням конкуренції.

Красільнікова К. Є. досліджує розвиток хлібопекарської промисловості в Україні та зазначає, що галузь пройшла складний шлях трансформації від централізованої планової системи до ринкової економіки. Дослідниця підкреслює, що перехід до ринкових відносин супроводжувався приватизацією державних підприємств, появою приватних пекарень, зростанням конкуренції та диверсифікацією асортименту продукції. Автор звертає увагу на те, що структурні зміни в галузі призвели до закриття багатьох великих хлібокомбінатів та появи малих і середніх підприємств, які виявилися більш гнучкими та адаптивними до ринкових умов [20]. Нідельчу В. В. аналізує перспективи розвитку хлібопекарської галузі України в умовах глобалізації та цифрової трансформації, підкреслюючи необхідність впровадження сучасних технологій, автоматизації виробництва та використання цифрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Дослідник зазначає, що цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації виробничих процесів, покращення якості продукції, ефективного управління запасами та взаємодії зі споживачами [30].

Седікова І. О., Дурбалова Н. І. та Новічков В. К. досліджують питання стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємств хлібопекарської галузі та підкреслюють важливість формування довгострокової стратегії розвитку для забезпечення стійкості підприємств на

ринку [37]. Науковці зазначають, що конкурентний потенціал підприємств галузі формується на основі якості продукції, ефективності виробничих процесів, репутації бренду, інноваційності асортименту, рівня обслуговування споживачів. Автори наголошують на необхідності постійного моніторингу ринкового середовища, аналізу дій конкурентів, відстеження змін споживчих переваг для своєчасної адаптації стратегії підприємства. Особлива увага приділяється питанням диференціації продукції як способу виділення серед конкурентів та створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів. Дослідники також підкреслюють важливість інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових технологій та навчання персоналу для підтримання високого рівня конкурентоспроможності.

Структура хлібопекарської галузі України є досить різноманітною та включає підприємства різних розмірів та форм організації виробництва (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика підприємств хлібопекарської галузі України за розміром

Тип підприємства	Характеристики та особливості функціонування
Великі хлібокомбінати	Висока виробнича потужність, автоматизовані лінії, широка географія постачання, проблеми застарілого обладнання, високі постійні витрати, недостатня гнучкість
Середні підприємства	Орієнтація на регіональний ринок, більша гнучкість виробництва, швидша реакція на зміни попиту
Малі пекарні та міні-пекарні	Спеціалізація на свіжій продукції та крафтовому хлібі, низькі вхідні бар'єри, робота в нішах, близькість до споживачів, обмежені фінансові ресурси

Джерело: складено автором на основі [18; 5].

Великі хлібокомбінати, які дісталися у спадок від радянських часів, продовжують функціонувати, але їхня частка на ринку поступово зменшується. Ці підприємства характеризуються високою виробничою потужністю, автоматизованими лініями, широкою географією постачання продукції, але часто стикаються з проблемами застарілого обладнання, високих постійних витрат, недостатньої гнучкості у виробництві. Середні підприємства становлять значну частину галузі та зазвичай орієнтуються на обслуговування певного регіону або міста, мають більшу гнучкість у

виробництві порівняно з великими комбінатами, можуть швидше реагувати на зміни споживчого попиту. Малі пекарні та міні-пекарні активно розвиваються в останні роки та часто спеціалізуються на виробництві свіжої продукції, крафтового хліба, продукції преміум-сегменту [18]. Ці підприємства мають переваги у вигляді низьких вхідних бар'єрів, можливості роботи в нішах, де великі гравці неефективні, близькості до споживачів, але стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами та складнощами масштабування бізнесу. Асортимент хлібобулочної продукції в Україні є дуже широким та постійно розширюється під впливом змін споживчих переваг та появи нових технологій виробництва (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Асортимент хлібобулочної продукції в Україні

Категорія продукції	Види виробів	Характеристика
Традиційна продукція	Хліб пшеничний, хліб житній, батони, булки, здоба	Основа асортименту, масове споживання, доступні ціни, стабільний попит
Цільнозернова продукція	Хліб з цільнозернового борошна, мультизернові вироби	Орієнтація на здорове харчування, підвищений вміст клітковини, вітамінів та мінералів
Спеціалізована продукція	Хліб з додаванням насіння, горіхів, сухофруктів, безглютенова продукція, дієтичні вироби	Задовольняє потреби споживачів з особливими дієтичними вимогами, преміальний сегмент
Крафтова продукція	Вироби за традиційними рецептурами, хліб на заквасці, авторські вироби	Асоціюється з натуральністю та високою якістю, ручне виробництво, унікальні смакові характеристики
Сезонна та святкова продукція	Паски, різдвяна випічка, тематичні вироби до свят	Обмежений період виробництва, підвищений попит у певні періоди, традиційне значення
Регіональні спеціалітети	Хлібобулочні вироби за місцевими традиціями та рецептурами	Відображають культурні особливості регіонів, унікальні смакові профілі, автентичність

Джерело: складено автором на основі [5; 36; 18].

Традиційно основу асортименту становлять різні види хліба з пшеничного та житнього борошна, батони, булки, здоба. В останні роки спостерігається зростання попиту на спеціалізовані види продукції, такі як хліб з цільнозернового борошна, з додаванням насіння, горіхів, сухофруктів, хліб

для людей з особливими дієтичними потребами, безглютенова продукція. Також набувають популярності традиційні рецептури та крафтові вироби, які асоціюються з натуральністю та високою якістю. Підприємства галузі активно розширюють асортимент, впроваджують нові види продукції для задоволення різноманітних потреб споживачів та диференціації від конкурентів. Сезонні вироби, святкова продукція, регіональні спеціалітети також є важливими складовими асортиментної політики хлібопекарських підприємств [5].

Сировинна база хлібопекарської галузі в Україні є достатньо потужною, оскільки країна традиційно виробляє велику кількість зернових культур. Основною сировиною для виробництва хлібобулочних виробів є борошно різних сортів, яке виробляється з пшениці та жита [36]. Крім борошна, для виробництва використовуються дріжджі, сіль, цукор, жири, яйця, молочні продукти, різноманітні добавки для покращення якості тіста та готової продукції. Залежність від цін на зерно та борошно є значною проблемою для підприємств галузі, оскільки коливання цін на сировину безпосередньо впливають на собівартість продукції та рентабельність виробництва. В останні роки спостерігається тенденція до зростання цін на сировину внаслідок різних факторів, включаючи погодні умови, зміни на світових ринках зерна, курсові коливання. Це змушує підприємства шукати способи оптимізації використання сировини, зменшення втрат, диверсифікації постачальників для зниження ризиків.

Технологічні особливості виробництва хлібобулочної продукції визначають специфіку функціонування підприємств галузі. Виробничий процес включає кілька основних етапів: підготовку сировини, замішування тіста, його бродіння, формування виробів, розстійку, випікання та охолодження готової продукції [40]. Кожен етап має свої технологічні вимоги та впливає на якість кінцевого продукту. Сучасні технології дозволяють автоматизувати більшість виробничих процесів, що підвищує продуктивність праці, забезпечує стабільність якості продукції, зменшує втрати сировини. Водночас багато підприємств галузі, особливо малих та середніх, продовжують

використовувати застаріле обладнання, що негативно впливає на їхню конкурентоспроможність. Модернізація виробничих потужностей вимагає значних інвестицій, які не завжди доступні для підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності.

Система збуту хлібобулочної продукції в Україні характеризується різноманітністю каналів доставки продукції до споживачів. Традиційно основними каналами збуту є роздрібні мережі супермаркетів та продуктових магазинів, спеціалізовані точки продажу хліба, власні фірмові магазини підприємств-виробників, ринки [41]. В останні роки зростає значення онлайн-каналів продажу, коли споживачі замовляють хлібобулочну продукцію через інтернет-магазини або мобільні додатки з доставкою додому. Великі виробники зазвичай мають розвинену логістичну систему з власним автопарком для доставки продукції у торговельні точки, тоді як малі підприємства часто самостійно здійснюють доставку або працюють через посередників. Короткий термін зберігання свіжої хлібобулочної продукції вимагає щоденної доставки у торговельні точки, що створює додаткові логістичні виклики та витрати для виробників (дис. рис. 1.3).

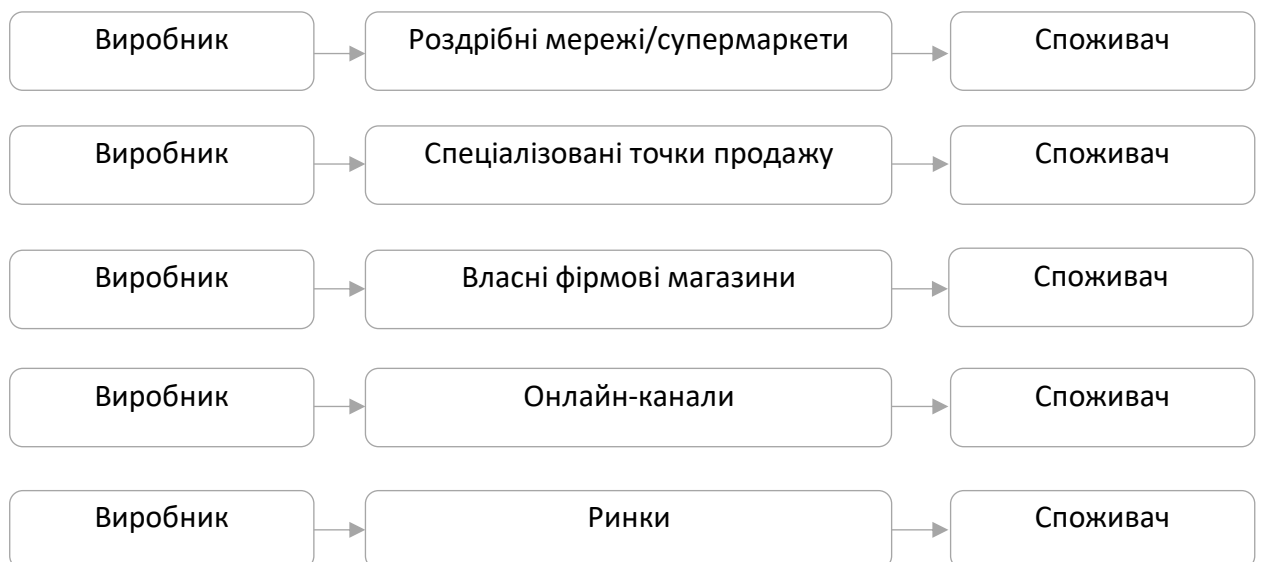


Рис. 1.3. Канали збуту хлібобулочної продукції в Україні

Джерело: складено автором на основі [48].

Ефективна організація системи збуту є критично важливою для успіху підприємства, оскільки навіть якісна продукція не буде продаватися, якщо вона недоступна для споживачів у зручний час та місці [48].

Ціноутворення на ринку хлібобулочної продукції має свої особливості, пов'язані з соціальним значенням хліба як основного продукту харчування. Держава історично регулювала ціни на хліб через встановлення граничних торговельних надбавок, хоча в останні роки відбувається поступова лібералізація ціноутворення. Ціни на хлібобулочну продукцію формуються під впливом собівартості виробництва, яка включає вартість сировини, енергоносіїв, заробітної плати, інших витрат, а також попиту та пропозиції на ринку, цінової політики конкурентів, рівня платоспроможності споживачів. Підприємства галузі працюють в умовах невисокої рентабельності, особливо це стосується виробництва соціальних сортів хліба, що обмежує їхні можливості для інвестицій у розвиток. Преміальні сегменти хлібобулочної продукції, такі як крафтовий хліб, вироби з органічного борошна, спеціалізована продукція, дозволяють встановлювати вищі ціни та отримувати кращу маржинальність, що стимулює підприємства розширювати асортимент у цих напрямках [26].

Споживчі переваги на ринку хлібобулочної продукції в Україні поступово змінюються під впливом загальносвітових трендів здорового харчування, зростання обізнаності споживачів про якість продуктів, підвищення рівня доходів населення [13]. Традиційно українські споживачі віддавали перевагу білому хлібу з пшеничного борошна, але в останні роки зростає попит на житній хліб, цілнозернову продукцію, хліб з додаванням корисних інгредієнтів. Споживачі стають більш вибагливими до якості продукції, звертають увагу на склад виробів, наявність консервантів та штучних добавок, свіжість продукції. Зростає сегмент споживачів, готових платити більше за якісну, натуральну, корисну продукцію, що створює можливості для розвитку преміального сегменту ринку. Водночас значна частина населення залишається чутливою до цін та орієнтується на економічні сорти хліба, що

підтримує попит на традиційну продукцію масового сегменту. Регіональні особливості споживчих переваг також мають значення, оскільки в різних регіонах України існують свої традиції споживання хлібобулочної продукції [18].

Перспективи розвитку хлібопекарської галузі в Україні пов'язані з декількома ключовими напрямками. Модернізація виробничих потужностей та впровадження сучасних технологій дозволить підвищити продуктивність, покращити якість продукції, знизити витрати виробництва. Розширення асортименту з урахуванням змін споживчих переваг, зокрема розвиток сегменту здорової, функціональної, спеціалізованої продукції, відкриває нові ринкові можливості [30]. Розвиток малих форматів виробництва, таких як міні-пекарні при магазинах або кафе, дозволяє пропонувати споживачам максимально свіжу продукцію та створювати додаткову цінність через унікальний досвід. Впровадження цифрових технологій у виробництво, логістику, взаємодію зі споживачами підвищує ефективність бізнесу та відкриває нові канали продажу. Експортний потенціал галузі також може бути реалізований через поставки якісної української хлібобулочної продукції на зовнішні ринки, особливо до країн Європи та Близького Сходу. Розвиток франчайзингових мереж та створення сильних брендів дозволить українським виробникам масштабувати бізнес та посилювати свої позиції на ринку.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, теоретичний аналіз бізнес-моделювання та специфіки хлібопекарської галузі України дозволяє зробити важливі висновки щодо перспектив створення нового підприємства. Бізнес-модель є фундаментальним інструментом для концептуалізації логіки функціонування бізнесу, що включає дев'ять взаємопов'язаних елементів: ціннісну пропозицію, цільові сегменти споживачів, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, види діяльності, партнерів та структуру витрат. Методологія Business Model Canvas забезпечує ефективний інструментарій для візуалізації та тестування різних варіантів організації підприємницької діяльності, особливо для підприємств харчової сфери, де критично важливими є якість продукції, свіжість та безпека. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для оптимізації процесів та взаємодії зі споживачами навіть у традиційних галузях.

Хлібопекарська галузь України характеризується високим рівнем конкуренції, різноманітною структурою підприємств та поступовою трансформацією під впливом ринкових механізмів. Сучасні тенденції включають зростання попиту на здорову, натуральну та спеціалізовану продукцію, розвиток малих форматів виробництва, впровадження інноваційних технологій. Успішне функціонування нового підприємства вимагає врахування специфіки галузі: залежності від цін на сировину, короткого терміну зберігання продукції, необхідності ефективної логістики, зміни споживчих переваг. Перспективи розвитку пов'язані з розширенням асортименту, модернізацією виробництва, використанням цифрових інструментів та орієнтацією на преміальні сегменти ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕРЕЖІ МІНІ-ПЕКАРЕНЬ

### 2.1. Загальна характеристика ринку хлібобулочної продукції

Ринок хлібобулочної продукції в Україні традиційно залишається одним із найважливіших сегментів харчової промисловості, адже хліб продовжує відігравати ключову роль у щоденному раціоні українців. Станом на 2025 рік загальна ємність ринку хлібобулочних виробів оцінюється на рівні 33,6 мільярда гривень, що демонструє відчутне зростання порівняно з 29,2 мільярда гривень у 2024 році та 28,6 мільярда гривень у 2023 році (див. рис. 2.1) [10].

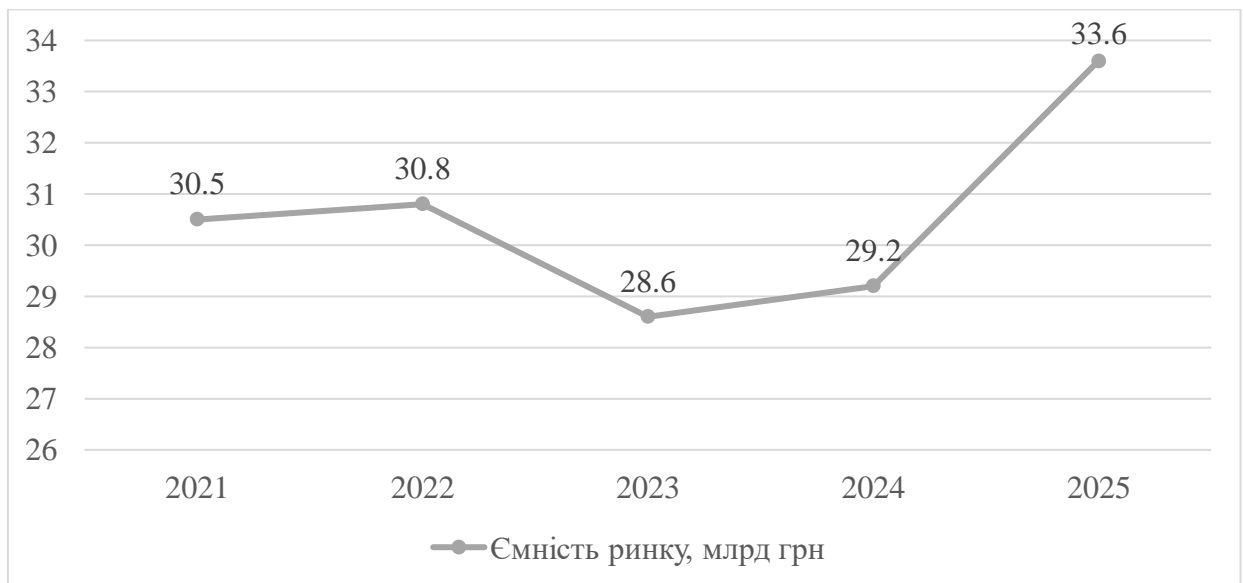


Рис. 2.1. Динаміка ємності ринку хлібобулочних виробів в Україні

Джерело: складено автором на основі [10].

Цікаво, що зростання ємності ринку відбувається переважно за рахунок подорожчання продукції, тоді як у натуральному вираженні обсяги виробництва залишаються відносно стабільними після значного падіння у перший рік повномасштабної війни. Складна геополітична та економічна ситуація останніх трьох років суттєво вплинула на всі аспекти функціонування галузі, від виробничих процесів до споживчої поведінки, змушуючи

підприємства адаптуватися до нових реалій та шукати нестандартні рішення для виживання на ринку.

Загалом в Україні ринок хліба зменшився приблизно на 20% через ризики, пов'язані з війною [35]. Це скорочення стало наслідком кількох факторів, серед яких міграція населення за кордон, втрата доступу до окупованих територій, руйнування виробничих потужностей внаслідок обстрілів, а також загальне зменшення купівельної спроможності населення через економічні труднощі. Водночас галузь демонструє дивовижну стійкість і здатність до адаптації. Основні гравці ринку в основному присутні на ринку протягом тривалого часу, а їх виробничі потужності охоплюють майже усі види хлібної продукції [3]. Великі хлібокомбінати та середні підприємства змогли переорієнтувати свою діяльність, налагодити нові логістичні маршрути, освоїти нові регіональні ринки, компенсуючи втрату традиційних каналів збуту. Малі пекарні та міні-пекарні виявилися особливо гнучкими, швидко адаптуючись до локальних потреб споживачів і заповнюючи ніші, де великі виробники працюють неефективно.

Структура споживання хлібобулочної продукції в Україні зазнає поступових, але помітних змін, що відображають загальносвітові тренди здорового харчування та зміну способу життя населення. Статистичні дані щодо України коливаються в межах 35-55 кілограмів на особу на рік або 100-150 грамів на день [24], що суттєво менше порівняно з показниками десятирічної давнини. Середнє споживання хліба в Україні становить 150-200 грамів на день, тобто приблизно 5 кілограмів на місяць [44]. Це загальне зменшення споживання пояснюється кількома причинами, включаючи підвищення обізнаності населення про питання здорового харчування, збільшення частки інших продуктів у раціоні, популяризацію низьковуглеводних дієт серед міського населення. Водночас зростає попит на спеціалізовані види хлібобулочної продукції, такі як цільнозернові вироби, хліб з додаванням насіння та зерен, безглютенова продукція, що свідчить не стільки про відмову від хліба загалом, скільки про зміну переваг на користь якіснішої та кориснішої продукції.

Цінова ситуація на ринку хлібобулочної продукції за останні три роки характеризується стійкою тенденцією до подорожчання, що викликано багатьма факторами, від зростання вартості сировини до підвищення тарифів на електроенергію. За минулий рік вартість хліба масових сортів збільшилася на 6,5-8,5 гривні за кілограм, при цьому пшеничний хліб із борошна вищого гатунку подорожчав на 17,8% і тепер коштує в середньому 51,91 гривні за кілограм, житній хліб подорожчав на 19% до 42,52 гривні за кілограм, а батон на 20,6% до 27,78 гривні (див. рис. 2.2) [45].

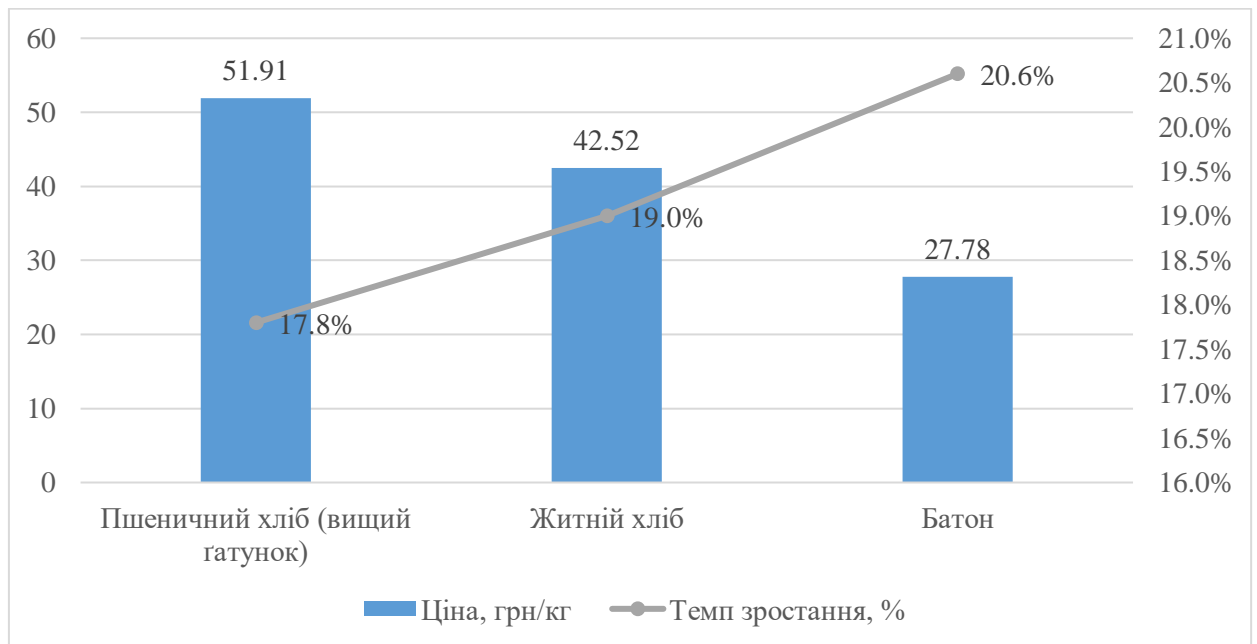


Рис. 2.2. Ціни на основні види хлібобулочної продукції та темпи їх зростання  
Джерело: складено автором на основі [45].

Фахівці прогнозують продовження цієї тенденції, оскільки всі складові собівартості продукції продовжують дорожчати. Середньомісячні витрати домогосподарств на хліб зросли з 225,7 гривень до 273,4 гривень, що на 21% більше ніж у 2024 році [31]. Попри таке стрімке подорожчання, попит на хлібобулочну продукцію залишається відносно стабільним через відсутність повноцінних альтернатив і соціальну значущість цієї категорії товарів у харчовому раціоні українців.

Конкурентне середовище на ринку хлібобулочної продукції характеризується високим рівнем насиченості та інтенсивною боротьбою. В Україні

zareєстровано понад 3 тис виробників хліба, хоча працюють не всі з них, але навіть 2 тис активних підприємств створюють достатній рівень конкуренції [44]. Ринок представлений підприємствами різного масштабу від великих хлібокомбінатів до невеликих крафтових пекарень, кожне з яких має свої конкурентні переваги та цільову аудиторію. Найбільший асортимент хлібобулочної продукції має торгова марка «Цар хліб», яка належить компанії «Хлібні інвестиції» і включає 69 різних позицій [3]. Великі гравці конкурують за рахунок дистрибуції, впізнаваності брендів, здатності пропонувати конкурентні ціни, тоді як малі підприємства виграють через гнучкість та здатність пропонувати унікальну продукцію ручної роботи.

Експортна діяльність українських виробників хлібобулочної продукції демонструє позитивну динаміку, що частково компенсує втрати на внутрішньому ринку та відкриває нові можливості для розвитку галузі. Станом на серпень 2025 року на зовнішні ринки поставлено продукції в грошовому виразі на 12,4 млрд грн, тоді як сумарно у 2024 році експорт оцінювався в 10,8 млрд грн, у 2023 році 7,8 млрд грн (див. рис. 2.3) [10].

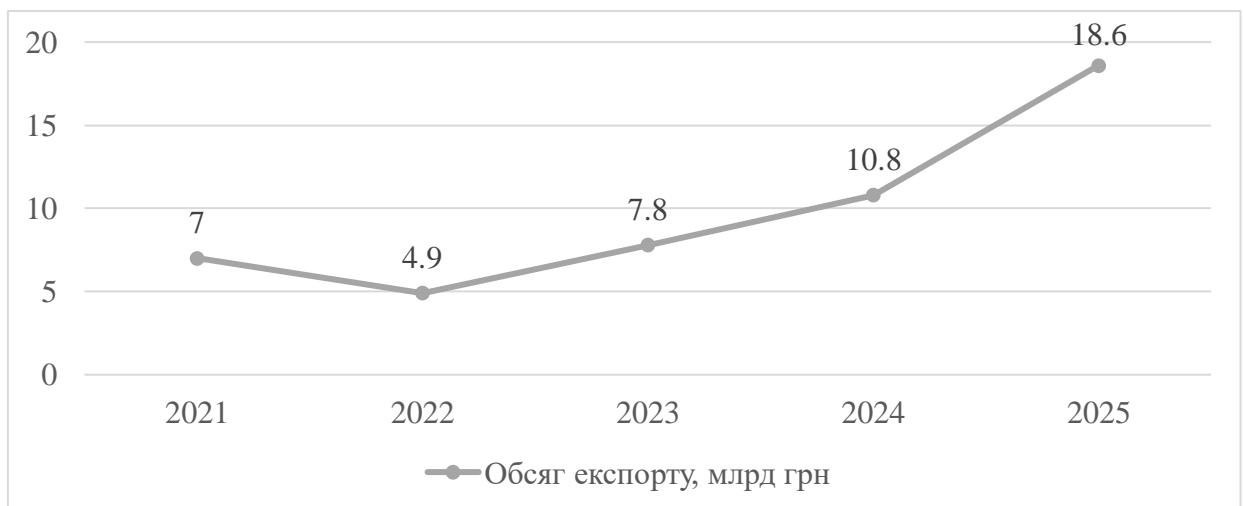


Рис. 2.3. Динаміка експорту хлібобулочної продукції з України

Примітка. Дані за 2025 рік екстрапольовані на основі показників за серпень 2025 року  
(12,4 млрд грн \* 12/8)

Джерело: складено автором на основі [10].

Українські виробники активно освоюють нові ринки, особливо в Європейському Союзі, де попит на якісну хлібобулочну продукцію

залишається стабільним. Українські виробники забезпечують внутрішній ринок та активно експортують до інших країн, здебільшого компанії розширюють свою присутність у Польщі, наприклад компанія «Лігос» чи «Львівські круасани» відкрили 11 точок, там же поширила свій бренд Сімейна пекарня відкривши кілька точок під торговою маркою Martin [3]. Експортні можливості особливо важливі для середніх і великих виробників, оскільки дозволяють диверсифікувати ризики, збільшити обсяги виробництва, отримати доступ до більш прибуткових ринків зі стабільнішим попитом.

Технологічні тренди на ринку хлібобулочної продукції поступово трансформують традиційну галузь, впроваджуючи нові підходи до виробництва, зберігання та реалізації продукції. Одним з основних трендів ринку хлібобулочної продукції наразі є використання заморожених напівфабрикатів, що дає можливість операторам економити на витратах закладів включаючи оренду приміщення, кількість обладнання та персоналу, але не втрачаючи можливості забезпечувати споживачів широким асортиментом свіжої смачної продукції [3]. Ця технологія особливо популярна серед мережевих операторів і дозволяє централізувати виробництво тіста з подальшим розподілом по точках продажу, де відбувається фінальне випікання. Така бізнес-модель значно знижує капітальні витрати на відкриття нових точок, спрощує логістику, підвищує стандартизацію якості продукції. Цифровізація також поступово проникає в галузь через впровадження систем автоматизованого управління виробництвом, онлайн-замовлення з доставкою, програм лояльності через мобільні додатки, що підвищує зручність для споживачів і дозволяє виробникам краще розуміти потреби своєї аудиторії.

Споживчі тренди на ринку хлібобулочної продукції відображають глибші зміни в суспільстві, пов'язані з підвищенням рівня життя, доступом до інформації про здорове харчування, зміною ціннісних орієнтирів [13]. Спостерігається стійке зростання попиту на цільнозернову продукцію, хліб з додаванням насіння льону, соняшника, гарбуза, кунжуту, вироби з органічного борошна, продукцію на заквасці без використання дріжджів (див. рис. 2.3).

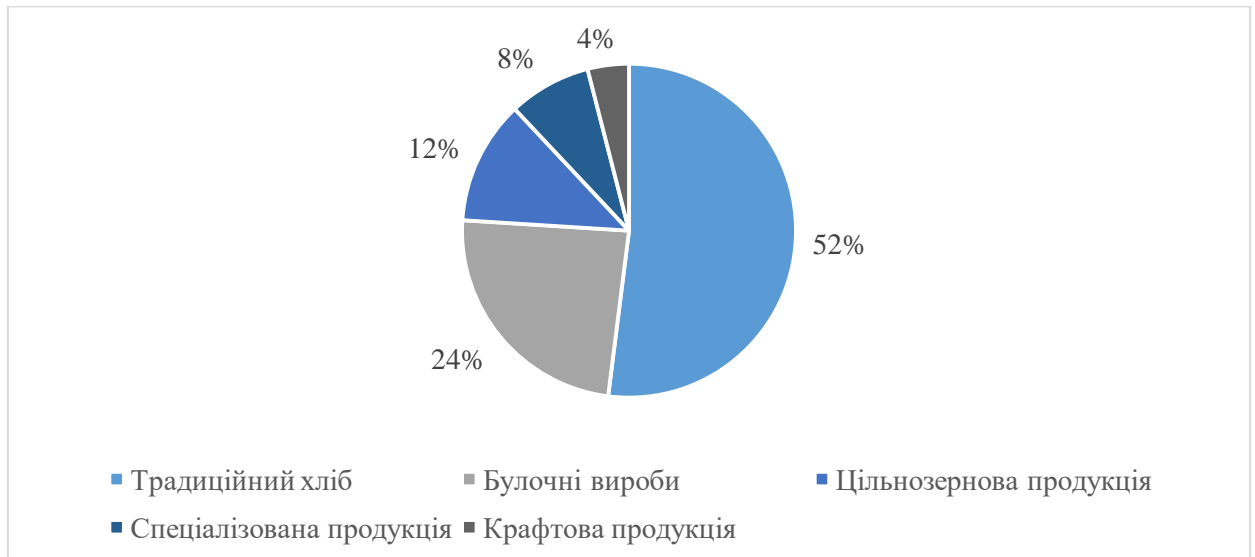


Рис. 2.3. Структура споживання хлібобулочної продукції в Україні, %

Джерело: складено автором на основі [10], [45].

Споживачі стають більш вибагливими до складу продукції, уважно читають етикетки, намагаються уникати штучних добавок, консервантів, покращувачів. Зростає популярність крафтових пекарень, де хліб виготовляється за традиційними рецептурами з якісної сировини, що асоціюється з натуральністю та автентичністю. Цей тренд створює можливості для невеликих виробників, які готові інвестувати в якість продукції, будувати довірчі відносини зі споживачами, розповідати історію свого бренду.

## 2.2. Аналіз поточного стану хлібопекарської галузі України

Поточний стан хлібопекарської галузі України характеризується складним поєднанням викликів і можливостей, що виникли внаслідок військової агресії та загальної економічної нестабільності останніх трьох років. Близько 20% підприємств хлібопекарської галузі зруйновані або не повернулися до виробництва з початку війни [34] (див. рис. 2.4).

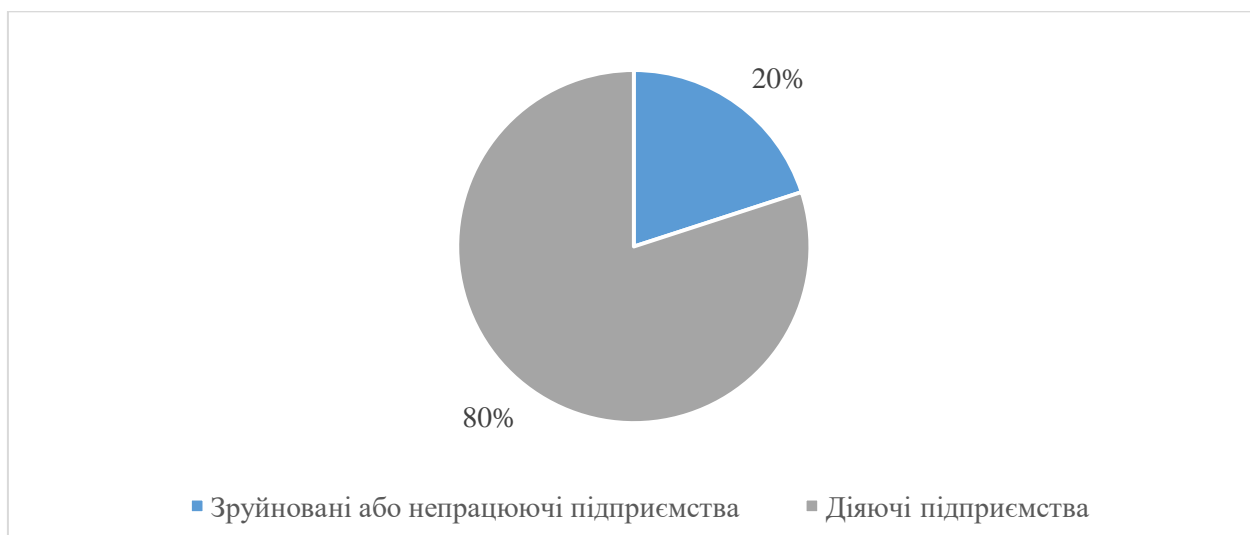


Рис. 2.4. Втрати виробничих потужностей хлібопекарської галузі України з початку війни

Джерело: складено автором на основі [34]

Втрата п'ятої частини виробничих потужностей стала серйозним ударом для галузі, проте більшість підприємств продовжують функціонувати, забезпечуючи населення базовими продуктами харчування навіть в екстремальних умовах. Ці втрати включають як повністю зруйновані підприємства внаслідок прямих обстрілів, так і об'єкти, розташовані на тимчасово окупованих територіях або в прифронтових зонах, де ведення виробничої діяльності стало неможливим через постійну загрозу життю працівників та руйнування критичної інфраструктури.

Фінансова рентабельність галузі залишається критично низькою, що створює серйозні обмеження для інвестицій у розвиток та модернізацію виробництва. Хлібопекарська галузь мала завжди невелику рентабельність, і якщо цей показник сягає 15-20% збалансовано по всіх продуктах, то це підприємство функціонує та сплачує вчасно податки і заробітну платню, однак сьогодні галузь працює в межах рентабельності 5% і нижче, а по деяких видах хліба рентабельність навіть від'ємна [34]. Така ситуація змушує підприємства працювати в режимі виживання, коли основна мета полягає не в розвитку бізнесу чи нарощуванні прибутків, а просто в підтриманні операційної

діяльності та збереженні робочих місць. Низька рентабельність означає, що будь-яке несприятливе коливання витрат на сировину, енергоносії чи заробітну плату може перевести підприємство в зону збитковості, що робить бізнес надзвичайно вразливим до зовнішніх шоків.

Енергетична криза стала однією з найсерйозніших проблем для хлібопекарської промисловості, оскільки виробництво хліба є енергоємним процесом, який вимагає безперервного постачання електроенергії та газу. Хлібопекарська галузь використовує 70% електроенергії від потреби саме в нічний час, а місячна потреба для повноцінної роботи галузі складає всього 5-6 мільйонів кіловат, проте навіть планові відключення для хлібопекарської промисловості не підходять, оскільки є доволі довгий цикл виробництва певних сортів хліба, де процес від подачі борошна до упаковки займає більше 6 годин, і перервати цей процес означає відправити всю партію на утилізацію [34]. Багато підприємств були змушені інвестувати в придбання генераторів, що додатково збільшило собівартість продукції через високу вартість дизельного палива. Технологічні особливості виробництва роблять хлібопекарські підприємства особливо чутливими до енергетичних обмежень, адже зупинити піч на середині процесу випікання означає зіпсувати тонни продукції та понести відчутні фінанси втрати.

Дефіцит кваліфікованих кадрів став ще однією гострою проблемою, з якою стикаються хлібопекарські підприємства по всій країні. Брак кадрів є однією з головних проблем галузі, що змушує компанії впроваджувати автоматизацію для зменшення залежності від людського фактора [2]. Мобілізація призвела до втрати значної кількості працівників, особливо чоловіків працездатного віку, які традиційно становили основу робочої сили на виробництві. Еміграція також внесла свій внесок у кадрову кризу, коли кваліфіковані спеціалісти виїхали за кордон у пошуках більш безпечних умов життя та вищих заробітків. Підприємства змушені підвищувати заробітні плати для утримання наявного персоналу та залучення нових працівників, що додатково тисне на й без того низьку рентабельність бізнесу. Особливо гостро відчувається нестача

досвідчених пекарів, тісторобів, машиністів печей та іншого технічного персоналу, навчання якого вимагає часу та ресурсів.

Технологічний рівень більшості українських хлібопекарських підприємств залишається недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку. Значні проблеми спостерігаються у логістиці, роботі з постачальниками, збутом продукції, забезпеченні виробництва безперебійним теплом, водо- та енергопостачанням (див. рис. 2.5) [18].

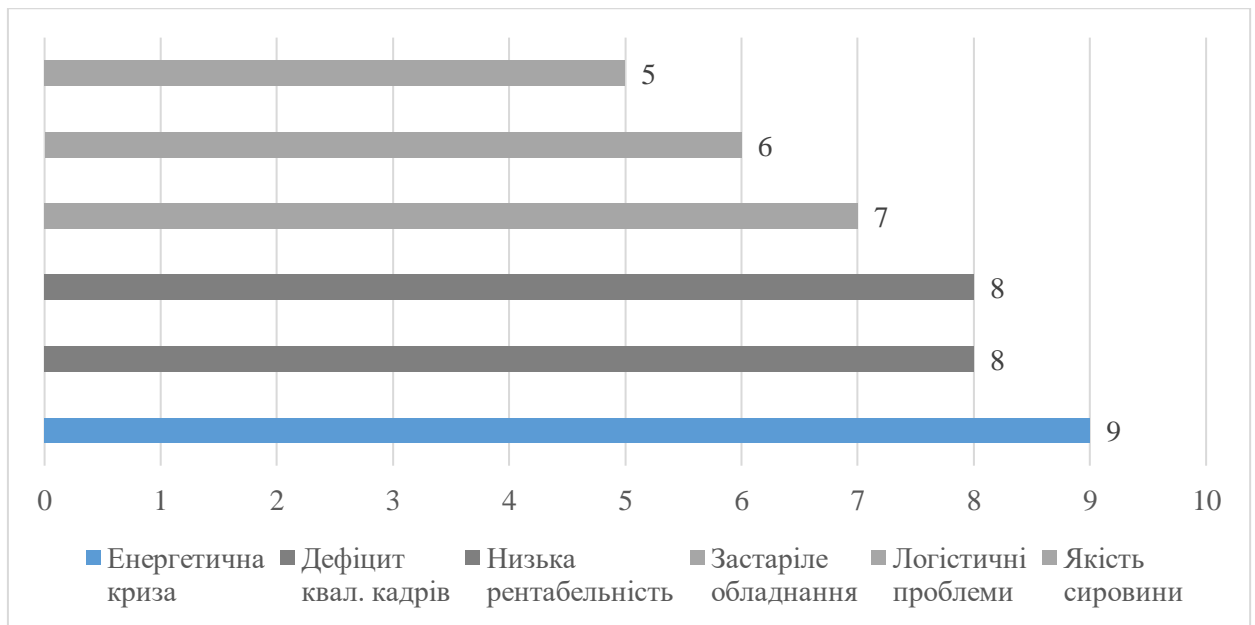


Рис. 2.5. Основні проблеми хлібопекарської галузі України  
(оцінка впливу за 10-бальною шкалою)

Джерело: складено автором на основі [18], [34].

Велика частина обладнання на підприємствах була встановлена ще за радянських часів та має значний фізичний знос, що негативно впливає на продуктивність праці, якість продукції, енергоефективність виробництва. Застаріле обладнання також обмежує можливості підприємств щодо розширення асортименту та впровадження нових видів продукції, які користуються попитом серед сучасних споживачів. Модернізація виробничих потужностей вимагає значних капітальних інвестицій, які недоступні для більшості підприємств через низьку рентабельність та обмежений доступ до кредитних ресурсів.

Автоматизація виробничих процесів поступово стає не просто бажаною опцією, а необхідною умовою виживання на ринку. Автоматизація технологічного процесу виробництва хліба та економія енергоресурсів є ключовими потребами хлібопекарських підприємств, оскільки перед галуззю усе відчутніше постають дві проблеми: нестача кадрів та здорожчання енергоносіїв [1]. Впровадження автоматизованих ліній дозволяє підприємствам зменшити залежність від людського фактора, підвищити стабільність якості продукції, оптимізувати використання сировини та енергоресурсів. Сучасне обладнання дозволяє стабілізувати якість продукції та мінімізувати вплив людських помилок, що гарантує однаковий смак і текстуру хліба, а також оптимізувати витрати через економію сировини, електроенергії та зменшення виробничих втрат [2]. Однак високий рівень початкових інвестицій залишається серйозним бар'єром для багатьох підприємств, особливо малих та середніх, які не мають доступу до фінансових ресурсів для придбання дорогого імпортного обладнання.

Ситуація з сировиною для хлібопекарської галузі демонструє неоднозначну динаміку, коли доступність основних інгредієнтів поєднується з проблемами якості та логістики. Через обмеження енергопостачання борошномели не можуть організувати нормальний процес підготовки та помолу зерна, тому борошно на хлібозаводи надходить без відлежування, фактично ще гарячим, що погано для технології [34]. Зерна в Україні достатньо для забезпечення внутрішніх потреб галузі, проте якість борошна може коливатися залежно від урожаю та умов зберігання. Ціни на пшеницю та борошно залишаються відносно стабільними, хоча й вищими порівняно з довоєнним періодом, що додатково тисне на собівартість продукції. Логістичні проблеми з доставкою сировини та готової продукції через пошкодження транспортної інфраструктури ускладнюють планування виробництва та збільшують операційні витрати підприємств.

Державна підтримка хлібопекарської галузі відіграє важливу роль у забезпеченні її функціонування в складних умовах воєнного часу. Для ринку

хліба встановлено граничні ціни на хліб пшеничний з борошна вищого сорту, знижено ставку ПДВ на хліб та хлібобулочні вироби з 20% до 14%, встановлено нульову ставку акцизу на спирт для виробництва хлібопекарських дріжджів [4]. Ці заходи спрямовані на зниження фінансового навантаження на підприємства та стримування зростання цін на соціально значущі види продукції. Деякі підприємства змогли скористатися грантовими програмами для відновлення зруйнованих потужностей або модернізації виробництва, проте обсяг такої підтримки залишається недостатнім для повноцінного оновлення галузі. Питання доступу до пільгового газу для хлібопекарських підприємств також залишається актуальним, оскільки вартість енергоносіїв продовжує бути значною статтею витрат у собівартості продукції.

### **2.3. Визначення ключових ризиків та можливостей для розвитку бізнес моделей**

Розвиток бізнес-моделі мережі міні-пекарень в Україні пов'язаний з низкою ризиків та можливостей, які потребують ретельного аналізу для прийняття зважених управлінських рішень. Високі безпекові ризики, жорстка монетарна політика, дефіцит енергогенерації, брак трудових ресурсів та низькі темпи інвестицій визначають складне операційне середовище для будь-якого бізнесу в Україні [8]. Ці макроекономічні фактори створюють серйозні виклики для малого бізнесу, проте водночас відкривають нові ніші для підприємців, готових працювати в умовах невизначеності. Найбільш критичними ризиками для мережі міні-пекарень є нестабільність енергопостачання, дефіцит кваліфікованого персоналу, зростання вартості сировини та оренди, а також загальна економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність населення (див. рис. 2.6).

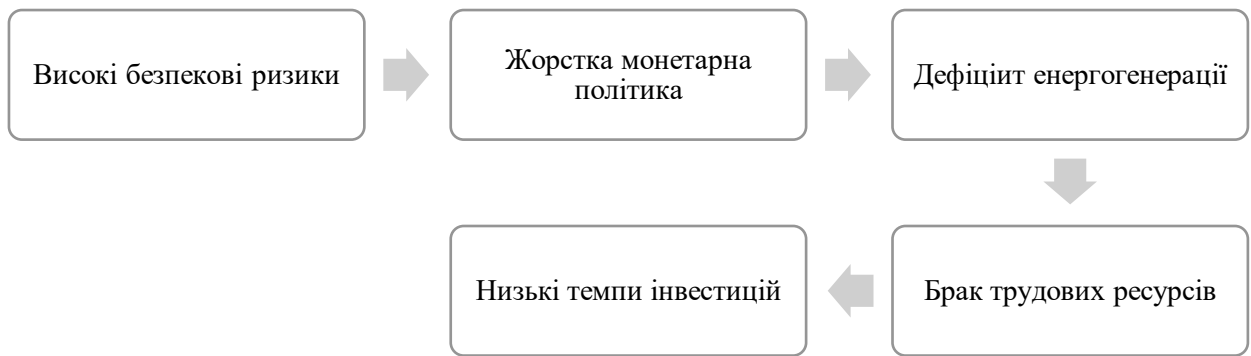


Рис. 2.6. Ключові ризики розвитку бізнес-моделей мережі міні-пекарень

Джерело: складено автором на основі [8].

Водночас існують значні можливості, пов'язані зі зміною споживчих переваг, зростанням попиту на якісну свіжу продукцію, недостатнім рівнем конкуренції в преміальному сегменті та можливістю створення масштабованої бізнес-моделі з відносно невеликими початковими інвестиціями (див. рис. 2.7).

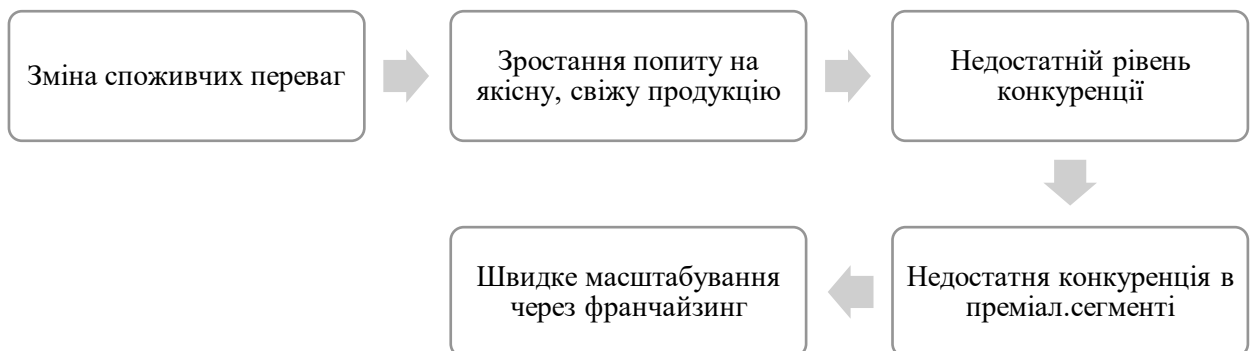


Рис. 2.7. Ключові можливості розвитку бізнес-моделей мережі міні-пекарень

Джерело: складено автором на основі [8].

Кадрові ризики залишаються однією з найгостріших проблем для підприємств харчової сфери загалом та міні-пекарень зокрема. 65% роботодавців прогнозують погіршення кадрової кризи, оскільки вже у 2024 році 71% компаній відчули нестачу кваліфікованих спеціалістів [51]. Для міні-пекарень це означає складнощі з пошуком досвідчених пекарів, продавців-консультантів, готових працювати за заробітну плату, яку може собі дозволити малий бізнес. Мобілізація та еміграція суттєво зменшили доступний пул

робочої сили, особливо серед чоловіків працездатного віку, які традиційно становили основу персоналу на виробництві. Частковим рішенням цієї проблеми може стати максимальна стандартизація виробничих процесів, використання напівфабрикатів шокової заморозки, детальні операційні інструкції, що дозволяють швидко навчати новий персонал. Франчайзингова модель також знижує кадрові ризики через централізоване навчання, підтримку з боку франчайзера, можливість ротації персоналу між точками мережі.

Фінансові ризики для створення мережі міні-пекарень пов'язані з необхідністю значних початкових інвестицій та відносно тривалим терміном окупності бізнесу. Рентабельність пекарні становить приблизно 20-25% від загальної суми продажів, що для закладів площею 200-300 квадратних метрів означає прибуток близько 600-900 тисяч гривень на місяць [38]. Однак досягнення таких показників вимагає правильного вибору локації, ефективного управління, оптимізації асортименту, побудови клієнтської бази. Першого року роботи більшість міні-пекарень працюють зі збитками або мінімальним прибутком через необхідність вкладень у маркетинг, відпрацювання виробничих процесів, формування постійної клієнтури. Доступ до кредитних ресурсів обмежений через високі відсоткові ставки та жорсткі вимоги банків до застави, що змушує підприємців покладатися переважно на власний капітал або залучення коштів від інвесторів. Мінімізація фінансових ризиків можлива через ретельне фінансове планування, створення резервного фонду на випадок непередбачених витрат, поступове масштабування мережі за рахунок реінвестування прибутку від успішних точок.

Операційні ризики міні-пекарень концентруються навколо проблем енергопостачання, логістики та контролю якості продукції. Перебої з електропостачанням можуть призвести до зупинки виробництва, псування сировини, неможливості обслуговувати клієнтів, що означає пряму втрату виручки та репутаційні збитки. Інвестиції в резервні джерела живлення, такі як генератори або системи безперебійного живлення, стають обов'язковою

статтею витрат, що підвищує поріг входу на ринок. Короткий термін придатності хлібобулочної продукції створює ризик невідповідності обсягів виробництва попиту, що може призвести до значних втрат через списання нереалізованого товару. Точне прогнозування попиту, гнучке управління асортиментом, розробка акційних пропозицій для розпродажу продукції наприкінці дня допомагають мінімізувати ці втрати. Стандартизація рецептур, чіткі технологічні карти, регулярне навчання персоналу забезпечують стабільність якості продукції по всій мережі, що критично важливо для формування довіри споживачів до бренду.

Ринкові можливості для мережі міні-пекарень пов'язані зі зміною споживчої поведінки та зростаючим попитом на здорову, натуральну та свіжу продукцію. Зростає кількість споживачів, які опікуються своїм здоров'ям та звертають увагу на хліб з відміткою на маркуванні про зменшений або збільшений вміст певних речовин, а також тих, хто контролює споживання солі, цукру та лактози, при цьому посилюється увага до хліба підвищеної харчової цінності з додаванням насіння чіа, кіноа, ягід, фруктів, хліба з цільнозернового борошна [24]. Цей тренд створює сприятливі умови для розвитку преміального сегменту хлібобулочної продукції, де споживачі готові платити вищу ціну за якість, натуральність складу, користь для здоров'я. Люди обирають хліб без дріжджів, на заквасці, з цільнозернового борошна, при цьому виробники додають менше консервантів і штучних ароматизаторів у продукти [13]. Міні-пекарні мають конкурентні переваги перед великими виробниками саме в можливості пропонувати свіжовипечену продукцію за традиційними рецептурами без використання консервантів та покращувачів, що повністю відповідає сучасним споживчим трендам.

Локаційні можливості для розміщення міні-пекарень визначаються зростаючою урбанізацією та розвитком нових житлових районів у великих містах. Для пекарні ідеально підходять місця з високим рівнем прохідності, такі як центр міста або поблизу транспортної розв'язки, варто розглянути розташування в розважальних комплексах, офісних зонах, біля метро або

зупинок громадського транспорту, при цьому середня відвідуваність має становити не менше 200 осіб на добу, а оптимальна від 800 до 1000 відвідувачів [7]. Формат міні-пекарні дозволяє працювати в приміщеннях невеликої площі, що розширює вибір потенційних локацій та знижує витрати на оренду порівняно з повноформатними ресторанами чи кафе. Концепція пекарні-кафе, де клієнти можуть не лише купити випічку додому, а й посидіти за чашкою кави, насолоджуючись свіжою булочкою, створює додаткову цінність та підвищує середній чек. Розвиток культури споживання якісної кави в Україні взаємодіє з бізнес-моделлю міні-пекарні, оскільки ці продукти ідеально доповнюють один одного та формують комплексну пропозицію для споживачів.

Можливості масштабування через франчайзинг створюють привабливі перспективи для розвитку мережі міні-пекарень по всій країні. Франшиза пекарні дозволяє отримати готову бізнес-модель та підтримку з боку власників материнської компанії, що дозволяє знизити ризики та збільшити шанси на успіх, при цьому франшиза міні-пекарні дозволяє відкрити заклад з невеликим обсягом виробництва та мінімальними витратами [42]. Франчайзингова модель забезпечує швидке масштабування бізнесу без необхідності залучення великих власних інвестицій, оскільки франчайзі інвестують власні кошти в відкриття точок. Централізоване управління брендом, стандартизовані процедури, спільні маркетингові кампанії, оптові закупівлі сировини створюють синергетичний ефект та підвищують конкурентоспроможність всієї мережі. Водночас франчайзингова модель вимагає серйозних інвестицій у розробку детальних операційних стандартів, систем навчання, інструментів контролю якості, маркетингових матеріалів, що може бути викликом для початківців.

Конкурентні переваги міні-пекарень перед великими виробниками полягають у свіжості продукції, можливості швидко реагувати на зміни попиту, персоналізованому підході до клієнтів. Великі хлібокомбінати працюють з великими партіями, складною логістикою, тривалими термінами зберігання

продукції, що змушує їх використовувати консерванти та інші добавки. Міні-пекарні виробляють хліб малими партіями протягом дня, забезпечуючи постійну наявність свіжої продукції, що є ключовою конкурентною перевагою. Можливість експериментувати з новими смаками, сезонними пропозиціями, авторськими рецептами дозволяє створювати унікальну ціннісну пропозицію та будувати лояльну базу клієнтів. Близькість до споживачів, можливість особистої взаємодії, збір зворотного зв'язку допомагають краще розуміти потреби аудиторії та адаптувати асортимент під локальні переваги. Створення атмосфери затишку, домашності, автентичності формує емоційний зв'язок з брендом, що особливо важливо в епоху, коли споживачі шукають не просто продукт, а досвід та історію.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, проведений аналіз ринку хлібобулочної продукції та розробка бізнес-моделі мережі міні-пекарень дозволяють зробити кілька важливих висновків. Український ринок хлібобулочних виробів демонструє стійкість навіть в умовах війни, хоча й зазнав значних втрат – близько 20% виробничих потужностей зруйновано або не працює. Ємкість ринку зросла до 33,6 мільярда гривень у 2025 році, проте це зростання відбувається переважно через подорожчання продукції, а не збільшення обсягів споживання. Ціни на основні види хліба зросли на 17-20% за останній рік, що негативно впливає на купівельну спроможність населення, але попит залишається стабільним через соціальну значущість цієї категорії товарів. Водночас спостерігаються позитивні зміни у споживчих перевагах – люди все частіше обирають якісну цільнозернову продукцію, хліб на заквасці та вироби з натуральними добавками, що створює сприятливі умови для розвитку преміального сегменту.

Хлібопекарська галузь стикається з серйозними викликами, які суттєво впливають на діяльність підприємств. Критично низька рентабельність на рівні 5% і нижче залишає мінімальні можливості для інвестицій у розвиток. Енергетична криза особливо болісно вдарила по галузі, оскільки виробництво хліба потребує безперервного постачання електроенергії, а будь-які перебої призводять до псування готової продукції. Гострою проблемою залишається дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та еміграцію, що змушує підприємства підвищувати заробітні плати та впроваджувати автоматизацію виробництва. Застаріле обладнання та проблеми з логістикою додатково ускладнюють роботу більшості підприємств галузі.

Розвиток мережі міні-пекарень має як значні ризики, так і перспективні можливості. Основні ризики включають нестабільність енергопостачання, кадровий дефіцит, зростання вартості сировини та загальну економічну невизначеність. Проте існують вагомі можливості для успішного розвитку

бізнесу – зростаючий попит на свіжу якісну продукцію, зміна споживчих переваг на користь здорового харчування, можливість створення масштабованої франчайзингової моделі та конкурентні переваги міні-пекарень перед великими виробниками у свіжості та гнучкості асортименту. Правильний вибір локації, стандартизація процесів та використання франчайзингу можуть стати ключовими факторами успішного масштабування бізнесу навіть у складних економічних умовах.

## **РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ СТВОРЕННЯ МЕРЕЖІ МІНІ-ПЕКАРЕНЬ**

### **3.1. Розробка бізнес-моделі мережі міні-пекарень за методологією бізнес-моделі Канва**

Методологія бізнес-моделі Канва, розроблена Олександром Остервальдером та Ів Піньє, стала одним із найпопулярніших інструментів для візуалізації та проектування бізнес-моделей у різних галузях економіки [33]. Ця методологія дозволяє на одному аркуші побачити всі ключові елементи бізнесу та їх взаємозв'язки, що значно спрощує процес стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Для мережі міні-пекарень використання Канва особливо доцільне, оскільки дозволяє чітко структурувати концепцію бізнесу, виявити слабкі місця ще на етапі планування, швидко тестувати різні варіанти бізнес-моделі до запуску першої точки. Детальна бізнес-модель Канва для мережі міні-пекарень наведена у Додатку А, де кожен із дев'яти блоків розкритий з урахуванням специфіки галузі та поточних ринкових умов в Україні [14].

Ціннісна пропозиція мережі міні-пекарень будується навколо кількох ключових елементів, які відрізняють бізнес від конкурентів та створюють додаткову цінність для споживачів. По-перше, це свіжість продукції, коли хліб та булочки випікаються протягом дня малими партіями, що гарантує споживачам можливість купити теплу випічку практично в будь-який час. По-друге, натуральність складу без використання консервантів, покращувачів, штучних барвників, що повністю відповідає сучасному тренду здорового харчування. По-третє, різноманітність асортименту з акцентом на спеціалізовані види продукції: цільнозерновий хліб, вироби на заквасці, безглютенові опції, хліб з додаванням насіння та зерен. По-четверте, затишна атмосфера пекарні-кафе, де можна не лише купити випічку додому, а й посидіти за чашкою кави, працювати з ноутбуком, зустрітися з друзями. По-

п'яте, прозорість виробництва, коли клієнти можуть бачити процес випікання через скляні вітрини, що створює довіру до продукту та формує унікальний досвід. Така комплексна ціннісна пропозиція дозволяє конкурувати не лише з іншими пекарнями, а й створювати новий формат споживання хлібобулочної продукції в Україні.

Цільові сегменти споживачів для мережі міні-пекарень включають кілька чітко визначених груп, кожна з яких має свої особливості та потребує адаптованого підходу. Основним сегментом є міські жителі віком 25-45 років з середнім та вище середнього рівнем доходів, які цінують якість продуктів, дбають про здоров'я, готові платити премію за свіжість та натуральність. Другий важливий сегмент - молоді сім'ї з дітьми, які шукають корисну та безпечну випічку для щоденного споживання, особливо зацікавлені в продукції без штучних добавок. Третій сегмент - офісні працівники, які купують випічку на сніданок або для перекусу протягом робочого дня, цінують швидкість обслуговування, зручність локації, можливість замовити каву з собою. Четвертий сегмент - люди з особливими дієтичними потребами, які шукають безглютенову продукцію, хліб з низьким вмістом вуглеводів, діабетичні опції. П'ятий сегмент - гурмани та любителі крафтової їжі, готові експериментувати з новими смаками, цінують авторські рецептури, унікальність продукту. Така сегментація дозволяє формувати диференційований асортимент та маркетингові повідомлення для кожної групи споживачів, максимізуючи охоплення цільової аудиторії.

Канали взаємодії зі споживачами та збуту продукції для мережі міні-пекарень включають як традиційні, так і сучасні цифрові інструменти. Основним каналом залишаються власні точки продажу у форматі пекарня-кафе, де відбувається безпосередній контакт з клієнтами, формується лояльність через якісне обслуговування та атмосферу. Локація точок має бути ретельно продумана з урахуванням трафіку, доступності, конкуренції - пріоритетними є місця біля станцій метро, в житлових районах з новобудовами, офісних кварталах, торгових центрах. Другим важливим каналом стає онлайн-

присутність через власний вебсайт та мобільний додаток, де клієнти можуть переглянути актуальний асортимент, дізнатися про новинки, замовити продукцію для самовивозу або доставки. Інтеграція з популярними сервісами доставки їжі розширює географію охоплення та дозволяє залучати нових клієнтів, які ще не знайомі з брендом. Соціальні мережі, особливо Instagram та Facebook, використовуються для побудови спільноти навколо бренду, демонстрації процесу виробництва, анонсування нових позицій, проведення акцій та конкурсів. Програма лояльності з накопичувальними бонусами стимулює повторні покупки та збирає цінні дані про переваги споживачів.

Відносини зі споживачами будуються на принципах персоналізації, відкритості та постійного діалогу. Персонал навчається не просто продавати продукцію, а консультувати клієнтів щодо складу виробів, рекомендувати новинки, враховувати індивідуальні переваги постійних відвідувачів. Механізм збору та обробки зворотного зв'язку через опитування, книгу відгуків, коментарі в соціальних мережах дозволяє швидко реагувати на побажання клієнтів та коригувати асортимент. Регулярні дегустації нових видів продукції залучають споживачів до процесу розробки асортименту, створюють відчуття причетності до бренду. Індивідуальний підхід до корпоративних клієнтів з можливістю замовлення фірмової випічки для офісних заходів відкриває додатковий канал продажу та стабілізує виручку. Активність у соціальних мережах з публікацією закулісних моментів виробництва, історій співробітників, рецептів, порад щодо зберігання хліба формує довірливі відносини та посилює емоційний зв'язок з брендом.

Потоки доходів мережі міні-пекарень формуються з кількох джерел, що забезпечує диверсифікацію та стабільність фінансових надходжень. Основним джерелом доходів є роздрібний продаж хлібобулочної продукції через власні точки, що складає приблизно 70-75% загальної виручки. Середній чек для міні-пекарні прогнозується на рівні 150-200 гривень, залежно від локації та цінової політики конкретної точки. Другим важливим джерелом стають продажі напоїв, переважно кави, чаю, свіжовичавлених соків, що додають ще

15-20% до виручки при значно вищій маржинальності порівняно з випічкою. Корпоративні замовлення на постачання свіжої випічки для офісів, кейтерингові послуги для заходів забезпечують додаткові 5-10% доходів та створюють більш прогнозовані грошові потоки. Франчайзингові платежі від партнерів, які відкривають точки під брендом мережі, стають додатковим джерелом доходів на етапі масштабування бізнесу без необхідності власних капітальних інвестицій. Продаж брендovanого мерчандайзу, кулінарних книг з рецептами, наборів для домашньої випічки може додати невеликий, але стабільний потік доходів та посилити впізнаваність бренду.

Ключові ресурси, необхідні для функціонування мережі міні-пекарень, включають матеріальні, інтелектуальні, людські та фінансові активи. Матеріальні ресурси - це виробниче обладнання (печі, тістомісильні машини, холодильні камери, витяжки), меблі для залу, системи освітлення та вентиляції, касове обладнання, інвентар. Якість обладнання безпосередньо впливає на продуктивність та стабільність виробництва, тому варто інвестувати в надійні апарати від перевірених виробників. Інтелектуальні ресурси включають розроблені та протестовані рецептури всього асортименту, технологічні карти з детальним описом процесів виробництва, стандарти обслуговування клієнтів, маркетингові матеріали, впізнаваний бренд з оригінальним дизайном. Людські ресурси - це команда досвідчених пекарів, кваліфікованих продавців-консультантів, ефективних менеджерів точок, талановитих маркетологів, які розуміють специфіку галузі. Навчання персоналу має бути постійним процесом, оскільки якість обслуговування та продукції безпосередньо залежить від компетентності співробітників. Фінансові ресурси необхідні для початкових інвестицій у відкриття перших точок, формування оборотного капіталу, маркетингових кампаній, резервного фонду на випадок непередбачених витрат.

Ключові види діяльності визначають основні операційні процеси, які створюють цінність для споживачів та забезпечують функціонування бізнес-моделі. Виробництво хлібобулочної продукції є центральною діяльністю, що

вимагає дотримання технологічних процесів, контролю якості сировини, підтримання санітарних норм. Оптимізація виробничих процесів через чіткі стандарти, тайм-менеджмент, мінімізацію втрат сировини безпосередньо впливає на рентабельність бізнесу. Управління асортиментом передбачає постійний аналіз продажів, виявлення найбільш та найменш популярних позицій, розробку нових виробів відповідно до сезону та споживчих трендів. Маркетинг та просування бренду включають управління соціальними мережами, організацію промо-акцій, роботу з місцевими медіа, партнерські програми з сусідніми бізнесами. Управління мережею точок вимагає стандартизованих процедур відкриття нових локацій, систем контролю якості та дотримання стандартів, навчання персоналу, логістики постачання сировини. Інноваційна діяльність з розробки нових рецептур, тестування альтернативних видів борошна, експериментів зі смаками підтримує конкурентоспроможність та формує імідж прогресивного бренду.

Ключові партнери створюють екосистему навколо бізнесу та допомагають ефективно реалізовувати бізнес-модель. Постачальники якісної сировини є критично важливими партнерами, оскільки якість борошна, масла, яєць безпосередньо визначає смак готової продукції. Довгострокові контракти з перевіреними постачальниками забезпечують стабільність поставок та можливість отримувати оптові знижки. Виробники обладнання та сервісні центри необхідні для своєчасного обслуговування техніки, швидкого ремонту у випадку поломок, консультацій щодо оптимального використання обладнання. Логістичні компанії допомагають організувати доставку сировини та готової продукції, особливо при масштабуванні мережі на інші міста. Маркетингові агенції та фрілансери створюють візуальний контент, розробляють рекламні кампанії, ведуть соціальні мережі. Партнери по локаціях - власники торгових центрів, бізнес-центрів, житлових комплексів - надають приміщення на вигідних умовах та можуть допомагати з промоцією серед своїх відвідувачів. Кав'ярні та обсмажувальні забезпечують якісну каву для напоїв, що продаються разом з випічкою. Банківські установи та фінансові

партнери надають кредитні ресурси для розширення мережі, еквайринг для прийому платежів, консультації з фінансового планування.

Структура витрат мережі міні-пекарень складається з постійних та змінних компонентів, оптимізація яких безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу. Постійні витрати включають оренду приміщень, що може становити 15-20% від виручки залежно від локації, заробітну плату постійного персоналу, комунальні платежі, амортизацію обладнання, витрати на маркетинг та рекламу. Змінні витрати пов'язані з обсягами виробництва та включають закупівлю сировини (борошно, масло, яйця, дріжджі, начинки), упаковку, заробітну плату тимчасового персоналу, комісії платіжних систем та сервісів доставки. Собівартість хлібобулочної продукції складає приблизно 30-40% від роздрібної ціни, що дозволяє підтримувати прийнятну маржинальність навіть з урахуванням всіх інших витрат. Оптимізація витрат можлива через централізовані закупівлі сировини для всієї мережі, енергоефективне обладнання, мінімізацію втрат через точне прогнозування попиту, ефективне управління персоналом з урахуванням годин пік. Розуміння структури витрат та точок беззбитковості для кожної точки дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, асортименту, графіків роботи та інших операційних аспектів ведення бізнесу.

### **3.2. Фінансово-економічне обґрунтування проєкту**

Фінансово-економічне обґрунтування створення мережі міні-пекарень базується на детальному аналізі початкових інвестицій, операційних витрат, прогнозованих доходів та розрахунку ключових показників ефективності проєкту. Для розрахунків взято за основу відкриття однієї пілотної точки міні-пекарні площею 80-100 квадратних метрів у форматі пекарня-кафе з подальшою перспективою масштабування мережі. Інвестиції у відкриття пекарні становлять від 1 до 4 млн грн, при цьому другий бюджет розрахований на концептуальну пекарню під ключ [39]. Для проєкту обрано середній варіант

інвестування з акцентом на оптимальне співвідношення якості обладнання, дизайну приміщення та початкових маркетингових витрат.

Початкові інвестиції для відкриття першої міні-пекарні складаються з кількох основних блоків витрат. Основні статті витрат на відкриття міні-пекарні включають оренду приміщення площею до 100 квадратних метрів близько 50 тисяч гривень на місяць, обладнання для старту від 750 тисяч гривень, ремонт та адаптація приміщення близько 200 тисяч гривень [22]. Детальна структура початкових інвестицій представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Початкові інвестиції для відкриття міні-пекарні

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %
Обладнання виробниче (піч, тістоміс, холодильники, витяжка)	750 000	48,4
Ремонт та адаптація приміщення	200 000	12,9
Меблі та торгове обладнання	120 000	7,7
Обладнання для кафе-зони (кавомашина, млинок, посуд)	150 000	9,7
Початкова закупівля сировини	80 000	5,2
Реєстрація бізнесу та дозвільні документи	30 000	1,9
Рекламно-маркетингові витрати на запуск	100 000	6,5
Навчання персоналу	40 000	2,6
Резервний фонд	80 000	5,2
Разом	1 550 000	100,0

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Найбільшу частку в структурі початкових інвестицій займає виробниче обладнання, що становить майже половину всіх витрат (див. рис. 3.1). Це обґрунтовано необхідністю придбання якісної печі, професійного тістомісильного обладнання, холодильних камер для зберігання сировини та готової продукції. Економія на обладнанні може призвести до проблем з якістю продукції та частими поломками, тому рекомендується інвестувати в перевірені бренди з гарантійним обслуговуванням.

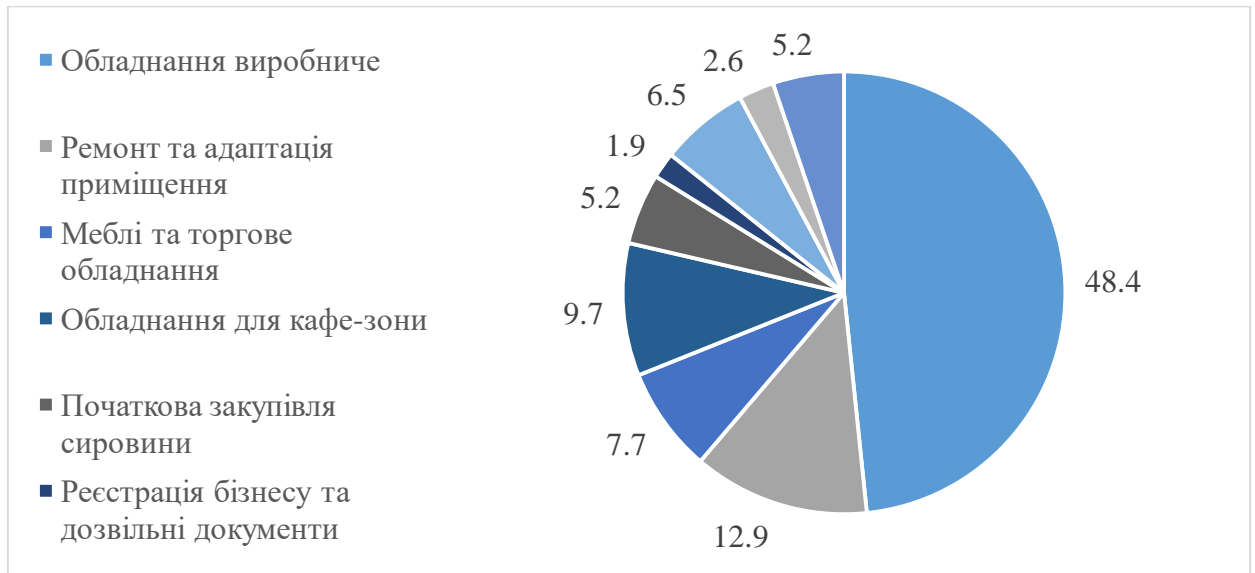


Рис. 3.1. Структура інвестицій для відкриття міні-пекарні

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Щомісячні операційні витрати міні-пекарні включають постійні та змінні компоненти, що визначають точку беззбитковості та рентабельність бізнесу. Структура операційних витрат представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Прогнозовані щомісячні операційні витрати міні-пекарні

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %
Оренда приміщення	50 000	17,2
Заробітна плата персоналу (5 осіб)	100 000	34,5
Закупівля сировини	80 000	27,6
Комунальні платежі	20 000	6,9
Маркетинг та реклама	15 000	5,2
Витратні матеріали та упаковка	12 000	4,1
Обслуговування обладнання	5 000	1,7
Інші витрати (банківські послуги, інтернет, прибирання)	8 000	2,8
Разом	290 000	100,0

Джерело: розраховано автором

Найбільшу частку в операційних витратах займає заробітна плата персоналу, що включає двох пекарів, двох продавців-консультантів та менеджера точки (див. рис. 3.2). Закупівля сировини становить майже третину всіх витрат, при цьому основні компоненти - борошно, масло, яйця, дріжджі, начинки для

здоби. Оренда приміщення в розмірі 50 тис. грн відповідає середнім ринковим цінам для локації з хорошою прохідністю в центрі.



Рис. 3.2. Структура щомісячних операційних витрат міні-пекарні

Джерело: побудовано та розраховано автором

Прогнозовані доходи базуються на аналізі пропускної здатності точки, середнього чеку та структури продажів. Середня відвідуваність має становити не менше 200 осіб на добу, а оптимальна від 800 до 1000 відвідувачів, при цьому середній чек має варіюватися в межах від 100 до 200 грн [7]. Для консервативних розрахунків використано показник 300 відвідувачів на добу зі середнім чеком 150 грн. Структура прогнозованих доходів представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Прогнозовані щомісячні доходи міні-пекарні

Джерело доходів	Кількість продажів	Середній чек, грн	Сума, грн	Частка, %
Хлібобулочна продукція	7 000	120	840 000	70,0
Напої (кава, чай, соки)	3 000	60	180 000	15,0
Здоба та десерти	2 000	80	160 000	13,3
Корпоративні замовлення	-	-	20 000	1,7
Разом	-	150 (середній)	1 200 000	100,0

Джерело: розраховано автором

Прогнозована щомісячна виручка становить 1,2 млн грн при консервативному сценарії з 300 відвідувачами на добу. При оптимістичному сценарії з 500 відвідувачами виручка може зростати до 2 млн грн на місяць. Основним джерелом доходів залишається хлібобулочна продукція, що забезпечує 70% виручки, однак напої мають значно вищу маржинальність та додають 15% до загального доходу (див. рис. 3.3).



Рис. 3.2. Структура щомісячних доходів міні-пекарні

Джерело: побудовано та розраховано автором

Розрахунок прибутковості та строку окупності проекту базується на зіставленні операційних доходів та витрат з урахуванням початкових інвестицій. Фінансові показники ефективності проекту наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

#### Основні фінансові показники проекту

Показник	Значення
Початкові інвестиції, грн	1 550 000
Щомісячна виручка, грн	1 200 000
Щомісячні операційні витрати, грн	290 000
Валовий прибуток, грн	910 000
Валова маржинальність, %	75,8
Операційний прибуток, грн	910 000
Операційна рентабельність, %	75,8
Чистий прибуток (після сплати податків), грн	850 000
Чиста рентабельність, %	70,8
Точка беззбитковості, грн виручки	276 000
Строк окупності, місяців	1,8

Джерело: розраховано автором

Рентабельність пекарні становить приблизно 20-25% від загальної суми продажів для закладів площею 200-300 квадратних метрів [38], проте для міні-пекарні з оптимізованою структурою витрат та ефективним управлінням рентабельність може бути значно вищою. Розрахунки показують операційну рентабельність на рівні 75,8%, що пояснюється високою маржинальністю хлібобулочної продукції при правильно організованому виробництві.

При постійних витратах 210 тис. грн (оренда, базова зарплата, комунальні послуги) та коефіцієнті валової маржі 0,76 точка беззбитковості становить 276 тис. виручки, що еквівалентно приблизно 60 відвідувачам на добу. Це означає, що навіть при значному недовиконанні планових показників бізнес залишається прибутковим.

Сценарний аналіз дозволяє оцінити фінансову стійкість проєкту в різних умовах функціонування. Розглянемо три сценарії розвитку подій, представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Сценарний аналіз фінансових показників проєкту

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Середня денна відвідуваність, осіб	150	300	500
Щомісячна виручка, грн	675 000	1 200 000	2 000 000
Операційні витрати, грн	265 000	290 000	340 000
Чистий прибуток, грн	389 000	850 000	1 577 000
Рентабельність, %	57,6	70,8	78,9
Строк окупності, місяців	4	1,8	1,0

Джерело: розраховано автором

Навіть за песимістичним сценарієм з відвідуваністю 150 осіб на добу проєкт залишається прибутковим з рентабельністю 57,6% та строком окупності 4 місяці. Це свідчить про високу фінансову стійкість бізнес-моделі та можливість успішного функціонування навіть при несприятливих умовах. Базовий сценарій передбачає стабільну роботу з поступовим зростанням клієнтської бази, тоді як оптимістичний сценарій можливий при вдалій локації, ефективному маркетингу та якісному обслуговуванні.

Детальний аналіз чутливості проєкту до ключових параметрів дозволяє виявити найбільш критичні фактори, які впливають на фінансові результати міні-пекарні та визначити пріоритетні напрями управлінських зусиль для максимізації прибутковості. Дослідження показало, що найбільший вплив на фінансові результати має середній чек, еластичність якого дорівнює 1,0, що означає пряму пропорційну залежність між зростанням чеку та збільшенням прибутку. Збільшення середнього чеку на 10% через продаж додаткових позицій, ефективну роботу програм лояльності та застосування технік апселінгу призводить до зростання прибутку також на 10%. Це робить роботу над підвищенням середнього чеку одним з найбільш ефективних інструментів управління прибутковістю бізнесу. Практична реалізація цього напрямку може включати навчання персоналу техніці допродажу, коли продавець пропонує клієнту каву до булочки або додаткову випічку за спеціальною ціною, впровадження системи бонусів за покупку на певну суму, створення вигідних комбо-пропозицій типу «кава + круасан» за зниженою ціною, розробку лімітованих позицій преміум-сегменту з вищою маржинальністю. Другим за важливістю фактором є кількість відвідувачів з еластичністю 0,9, що означає майже пропорційний вплив на прибутковість. Зростання відвідуваності на 10% збільшує прибуток на 9% при незначному зростанні змінних витрат, оскільки більшість постійних витрат залишаються на тому ж рівні незалежно від кількості клієнтів.

Робота над збільшенням кількості відвідувачів вимагає комплексного підходу та включає правильний вибір локації з високою природною прохідністю, активний маркетинг у соціальних мережах з демонстрацією процесу випікання та готової продукції, проведення промо-акцій для залучення нових клієнтів, партнерські програми з сусідніми бізнесами, участь у локальних заходах та фестивалях. Особливо важливим є формування бази постійних клієнтів, які приходять регулярно, що забезпечує стабільність виручки та знижує залежність від сезонних коливань попиту. Третім ключовим параметром є вартість сировини з еластичністю мінус 0,3, що свідчить про обернену але

помірну залежність між ціною сировини та прибутковістю. Подорожчання сировини на 10% знижує прибуток лише на 3%, що демонструє високу стійкість бізнес-моделі до цінових коливань на ринку борошна, масла, яєць та інших інгредієнтів. Така стійкість пояснюється відносно невеликою часткою сировини в собівартості продукції, яка становить 30-40% від роздрібної ціни, тоді як решта припадає на оренду, зарплати, комунальні послуги та інші витрати. Це означає, що навіть суттєве подорожчання сировини не призведе до критичного зниження рентабельності та не поставить під загрозу життєздатність бізнесу. Для мінімізації впливу цінових коливань рекомендується укласти довгострокові контракти з постачальниками з фіксованими цінами, диверсифікувати базу постачальників для можливості швидкого переключення між ними, оптимізувати витрати сировини через точне дотримання рецептур та зменшення виробничих втрат, а також поступово транслювати зростання собівартості в роздрібні ціни без різких стрибків, які можуть відлякати клієнтів.

План розвитку мережі передбачає послідовне відкриття нових точок з інтервалом 4-6 місяців після виходу попередньої точки на стабільну прибутковість (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## План розвитку мережі міні-пекарень

Період	Кількість точок	Географія	Інтервал відкриття	Стратегія	Фінансування
1-й рік	3 точки	Одне місто	4-6 місяців між відкриттями	Тестування різних форматів та цільових аудиторій	Початкові інвестиції та реінвестиція прибутку
2-й рік	10 точок	Обласні центри України		Масштабування мережі та запуск франчайзингу	Прибуток попередніх точок та франчайзингові внески
3-й рік	25-30 точок	По всій Україні		Комбінована модель: власні точки та франчайзинг	Операційний прибуток та франчайзингові платежі

Джерело: розраховано автором

Перший рік роботи буде присвячений відкриттю 3 пілотних точок в одному місті, але в різних локаціях, що дозволить протестувати різні формати роботи та визначити найбільш ефективні підходи до організації бізнесу. Розміщення точок у різних районах міста дасть змогу вивчити особливості поведінки різних цільових аудиторій, відпрацювати оптимальний асортимент для кожної локації, налагодити виробничі процеси та навчити персонал. Інтервал між відкриттям точок становитиме 4-6 місяців, що дозволить кожній новій пекарні вийти на стабільну прибутковість до запуску наступної. Другий рік розвитку мережі буде присвячений активному масштабуванню до 10 точок з виходом в інші обласні центри України, де існує платоспроможний попит на якісну свіжу випічку. На цьому етапі планується запуск франчайзингової програми, що дозволить залучити зацікавлених підприємців до розвитку мережі під готовим брендом з перевіреною бізнес-моделлю. Третій рік передбачає досягнення 25-30 точок по всій Україні через комбіновану модель розвитку, коли частина нових пекарень відкривається як власні підприємства, а частина працює за франчайзинговою схемою з партнерами. Така стратегія знижує фінансові ризики та дозволяє швидше охопити різні регіони країни. Важливою особливістю фінансової моделі є можливість часткового фінансування кожної наступної точки з прибутку попередніх пекарень, що суттєво знижує навантаження на зовнішнє фінансування та робить розвиток мережі більш стійким до коливань на фінансових ринках.

Отже, комплексне фінансово-економічне обґрунтування проєкту свідчить про високу інвестиційну привабливість створення мережі міні-пекарень в сучасних умовах українського ринку. Відносно невисокі початкові інвестиції в розмірі 1,55 млн грн на відкриття однієї точки роблять цей бізнес доступним для малого підприємництва, особливо з урахуванням того, що майже половину цієї суми становить якісне виробниче обладнання, яке буде працювати багато років. Надзвичайно короткий строк окупності проєкту на рівні 2-4 місяців навіть за консервативних розрахунків робить міні-пекарню одним з найбільш швидкоокупних форматів бізнесу в сегменті громадського харчування. Висока

операційна рентабельність понад 70% забезпечує достатній запас фінансової міцності та можливість реінвестування прибутку в розвиток мережі без залучення кредитних коштів. Навіть за песимістичного сценарію з низькою відвідуваністю 150 осіб на добу бізнес залишається прибутковим з рентабельністю 57%, що підтверджує стійкість моделі до несприятливих ринкових умов. Ключовими факторами успіху проєкту є стратегічно правильний вибір локації з високою прохідністю та доступністю для цільової аудиторії, незмінно висока якість продукції через використання натуральних інгредієнтів без консервантів, ефективне управління витратами через контроль собівартості та мінімізацію втрат, та побудова лояльної клієнтської бази через високий рівень сервісу, персоналізований підхід до кожного клієнта та постійні інновації в асортименті з урахуванням змін споживчих переваг та сезонних трендів.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Отже, розроблена бізнес-модель мережі міні-пекарень за методологією Канва демонструє чітку структуру та логічну взаємопов'язаність усіх ключових елементів бізнесу. Ціннісна пропозиція будується навколо свіжості продукції, натуральності складу, різноманітності асортименту та затишної атмосфери пекарні-кафе, що повністю відповідає сучасним споживчим трендам здорового харчування. Цільові сегменти охоплюють міських жителів віком 25-45 років з середнім рівнем доходів, молоді сім'ї з дітьми, офісних працівників та людей з особливими дієтичними потребами. Канали взаємодії включають власні точки продажу, онлайн-платформи, соціальні мережі та сервіси доставки, що забезпечує максимальне охоплення цільової аудиторії. Потоки доходів формуються з роздрібного продажу випічки, напоїв, корпоративних замовлень та франчайзингових платежів, що створює диверсифіковану структуру надходжень. Структура витрат оптимізована через централізовані закупівлі сировини та ефективне управління персоналом, при цьому собівартість продукції становить лише 30-40% від роздрібної ціни.

Фінансово-економічне обґрунтування підтверджує високу інвестиційну привабливість проєкту створення мережі міні-пекарень. Початкові інвестиції у розмірі 1,55 млн грн є відносно доступними для малого бізнесу, при цьому строк окупності становить лише 2-4 місяці навіть за консервативними розрахунками. Операційна рентабельність на рівні 70-80% значно перевищує середні показники по галузі громадського харчування, що пояснюється високою маржинальністю хлібобулочної продукції та оптимізованою структурою витрат. Сценарний аналіз показує фінансову стійкість проєкту навіть за песимістичного сценарію з низькою відвідуваністю, коли бізнес залишається прибутковим з рентабельністю понад 57%. План поступового масштабування від 3 точок у першому році до 25-30 точок на третій рік через комбінацію власних інвестицій та франчайзингової моделі забезпечує керований ріст мережі без надмірних фінансових ризиків.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних основ розробки бізнес-моделей та особливостей функціонування хлібопекарської галузі України дозволило встановити, що бізнес-модель є ключовим інструментом для розуміння логіки роботи підприємства, який включає дев'ять взаємопов'язаних елементів: ціннісну пропозицію, цільові сегменти споживачів, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, види діяльності, партнерів та структуру витрат. Аналіз праць вітчизняних науковців показав, що сучасні бізнес-моделі потребують врахування як традиційних, так і інноваційних підходів до організації бізнесу, особливо в умовах цифрової трансформації економіки. Методологія Business Model Canvas забезпечує зручний інструмент для візуалізації та тестування різних варіантів організації бізнесу, що особливо важливо для підприємств харчової сфери, де критичними факторами є якість продукції, свіжість та безпека для споживачів. Хлібопекарська галузь України характеризується високою конкуренцією, різноманітною структурою підприємств від великих хлібокомбінатів до невеликих крафтових пекарень, та поступовими змінами під впливом ринкових механізмів після переходу від планової економіки до ринкової. Успішна робота нового підприємства в цій галузі вимагає врахування специфічних особливостей: залежності від цін на сировину, короткого терміну зберігання продукції, потреби в ефективній логістиці та постійної адаптації до змін споживчих переваг.

Детальний аналіз ринку хлібобулочної продукції виявив, що український ринок показує значну стійкість навіть в умовах війни, хоча й зазнав відчутних втрат через руйнування виробничих потужностей та міграцію населення. Ємність ринку зросла до 33,6 млрд грн у 2025 році, проте це зростання відбувається переважно через подорожчання продукції на 17-20% за останній рік, а не через збільшення обсягів споживання. Структура споживання поступово змінюється під впливом світових трендів здорового харчування, коли споживачі все частіше обирають цільнозернову продукцію, хліб на

заквасці, вироби з корисними інгредієнтами, демонструючи готовність платити більше за якість та натуральність складу. Конкурентне середовище залишається дуже насиченим з понад 3 тис зареєстрованих виробників, серед яких великі гравці конкурують за рахунок дистрибуції та впізнаваності брендів, тоді як малі підприємства виграють через гнучкість та можливість пропонувати унікальну продукцію ручної роботи. Позитивна динаміка експорту хлібобулочної продукції, яка досягла 12,4 млрд грн за 8 місяців 2025 року, свідчить про конкурентоспроможність українських виробників на міжнародних ринках та можливості розширення збуту для компенсації втрат на внутрішньому ринку.

Аналіз поточного стану хлібопекарської галузі засвідчив наявність серйозних викликів, які суттєво впливають на роботу підприємств та вимагають адаптації бізнес-моделей до нових реалій. Втрата близько 20% виробничих потужностей з початку війни через руйнування підприємств та недоступність окупованих територій стала серйозним ударом для галузі, однак більшість підприємств продовжують працювати, показуючи високу адаптивність до складних умов. Критично низька рентабельність на рівні 5% і нижче залишає мінімальні можливості для інвестицій у розвиток та оновлення виробництва, змушуючи підприємства працювати в режимі виживання з фокусом на підтримання основної діяльності та збереження робочих місць. Енергетична криза стала особливо гострою проблемою для галузі, оскільки виробництво хліба вимагає безперервного постачання електроенергії протягом 6 і більше годин, а будь-які перебої призводять до псування готової продукції та відчутних фінансових втрат. Гострий дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та еміграцію змушує підприємства підвищувати зарплати та впроваджувати автоматизацію виробництва для зменшення залежності від персоналу, що додатково збільшує капітальні витрати в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Визначення ключових ризиків та можливостей для розвитку бізнес-моделі мережі міні-пекарень показало складне поєднання викликів та перспектив, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства. Основні ризики

включають нестабільність енергопостачання, що вимагає інвестицій у резервні джерела живлення та підвищує операційні витрати, кадровий дефіцит з прогнозованим погіршенням ситуації через продовження мобілізації, зростання вартості сировини та оренди приміщень, а також загальну економічну невизначеність, що негативно впливає на купівельну спроможність населення. Водночас існують вагомі можливості для успішного розвитку бізнесу, пов'язані зі зростаючим попитом на свіжу якісну продукцію без консервантів, зміною споживчих переваг на користь здорового харчування з акцентом на цілінозернові та функціональні продукти, недостатнім рівнем конкуренції в преміальному сегменті та можливістю створення масштабованої франчайзингової моделі з відносно невеликими початковими інвестиціями. Конкурентні переваги міні-пекарень перед великими виробниками полягають у свіжості продукції через випікання малими партіями протягом дня, можливості швидко реагувати на зміни попиту та експериментувати з новими смаками, персоналізованому підході до клієнтів та створенні унікального досвіду споживання в атмосфері затишної пекарні-кафе.

Розроблена бізнес-модель мережі міні-пекарень за методологією Канва демонструє чітку структуру та логічний зв'язок усіх дев'яти ключових елементів, що забезпечує цілісність концепції та можливість її ефективної реалізації. Ціннісна пропозиція будується навколо п'яти основних компонентів: свіжість продукції через випікання протягом дня малими партіями, натуральність складу без консервантів та штучних добавок, широкий асортимент з акцентом на спеціалізовані види продукції для різних споживчих груп, затишна атмосфера пекарні-кафе з можливістю не лише купити випічку додому, а й провести час за чашкою кави, та прозорість виробництва через скляні вітрини, що формує довіру споживачів до продукту. Цільові сегменти охоплюють міських жителів віком 25-45 років з середнім та вище середнього рівнем доходів, молоді сім'ї з дітьми, офісних працівників, людей з особливими дієтичними потребами та гурманів, готових пробувати нові смаки. Канали взаємодії включають власні точки продажу у стратегічно

важливих локаціях, онлайн-платформи для замовлень, інтеграцію з сервісами доставки та активну присутність у соціальних мережах для побудови спільноти навколо бренду. Структура витрат оптимізована через співвідношення 30-40% собівартості від роздрібної ціни, що забезпечує високу маржинальність навіть з врахуванням оренди, зарплати персоналу та інших операційних витрат.

Фінансово-економічне обґрунтування проєкту підтверджує високу інвестиційну привабливість створення мережі міні-пекарень з точки зору рентабельності, строків окупності та фінансової стійкості бізнес-моделі. Початкові інвестиції в розмірі 1,55 млн грн для відкриття першої точки є відносно доступними для малого бізнесу, при цьому найбільшу частку займає виробниче обладнання, що становить майже 48% всіх витрат та визначає якість і продуктивність виробництва. Прогнозована щомісячна виручка в 1,2 млн грн при консервативному сценарії з 300 відвідувачів на добу та середнім чеком 150 грн забезпечує операційну рентабельність понад 70%, що значно перевищує середні показники по галузі громадського харчування. Строк окупності проєкту становить лише 2-4 місяці навіть за песимістичного сценарію, коли рентабельність залишається на рівні 57%, що свідчить про високу фінансову стійкість бізнес-моделі до несприятливих зовнішніх факторів. Сценарний аналіз та оцінка чутливості проєкту до ключових параметрів показали, що найбільший вплив на прибутковість мають середній чек і кількість відвідувачів, тоді як подорожчання сировини на 10% знижує прибуток лише на 3%, що демонструє стійкість до цінових коливань на ринку. План поступового масштабування мережі від 3 точок у першому році до 25-30 точок на третій рік через комбінацію власних інвестицій та франчайзингової моделі забезпечує керований ріст без надмірних фінансових ризиків, дозволяючи фінансувати відкриття нових точок за рахунок реінвестування прибутку від успішно працюючих підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація процесу хлібопечення та економія енергоресурсів з ТМ Altuntop. *Харчові технології*. URL: <https://harch.tech/2024/03/27/avtomatyzacia-procesu-hlibopechennia-ta-ekonomia-resursiv-z-tm-altuntop/> (дата звернення: 19.10.2025).
2. Автоматизація у хлібопекарській галузі: головні тренди 2025 року. *GVP Україна*. URL: <https://gvp.com.ua/ua/news/avtomatyzaciya-u-hlibopekarskiy-galuzi-golovni-trendy-2025-roku> (дата звернення: 19.10.2025).
3. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. *BizMart*. URL: [https://bizmart.info/publications/publications/pub\\_obz/6340/](https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/) (дата звернення: 19.10.2025).
4. Басюк Ю. В., Колешня Я. О. Вплив нестабільності зовнішнього середовища на підприємства хлібопекарської галузі. *В Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2024. С. 39–40. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303592> (дата звернення: 19.10.2025).
5. Бергер В.В. Дослідження ринку хлібопекарної та кондитерської галузей України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 1 (62). С. 64—70
6. Бізнес-модель підприємства: визначення, еволюція, класифікація. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/5432945/> (дата звернення: 19.10.2025).
7. Відкриваємо прибуткову пекарню у 2024 році з нуля. *Смарт Кафе*. URL: <https://smartcafe.com.ua/infocentr/otkruvaem-pekarnu-poshahovaiz-instrukciia> (дата звернення: 19.10.2025).
8. Данилишин Б. Економічні підсумки 2024 року та завдання на 2025-й. *Економічна правда*. URL:

<https://epravda.com.ua/experts/ekonomichni-pidsumki-2024-roku-ta-zavdannya-na-2025-y-801447> (дата звернення: 19.10.2025).

9. Дроздова В. А., Орявська О. О. Інвестиційна привабливість хлібопекарської галузі України: аналіз змін ринку. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-59> (дата звернення: 19.10.2025).

10. Ємкість хлібобулочного ринку України стабілізувалася і в грошах у 2025р на 15% перевершить 2021р. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1098211.html> (дата звернення: 19.10.2025).

11. Єршова О., Гончаренко І. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2. С. 75–85. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.2.8> (дата звернення: 18.10.2025).

12. Завертаний Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 14, вип. 2 (30). С. 194–203.

13. Зарицька Ю. Тренди здорового харчування у 2025 році: що варто знати. *Studway*. URL: <https://studway.com.ua/trendy-zdorovogo-harchuvannya-u-2025-rocz-shho-var-to-znaty/> (дата звернення: 19.10.2025).

14. Зибарева О., Лопашук І., Бивших І. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69> (дата звернення: 19.10.2025).

15. Івченко В., Полонська О. Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 124–130. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.204.124-130> (дата звернення: 19.10.2025).

16. Індекс цін на продукти. Хлібо-булочні продукти: хліб (хліб пшеничний). *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index/bakery/bread/wheat/> (дата звернення: 19.10.2025).
17. Квач Я. П., Кошельок Г. В. Сучасний стан і перспективи розвитку борошномельної галузі України. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 26. URL: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.26/2015.44022> (дата звернення: 19.10.2025).
18. Кійко В., Мельник О., Гавриленко О. Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу. *Товари і ринки*. 2023. Т. 45, № 1. С. 27–40. URL: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)03](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)03) (дата звернення: 19.10.2025).
19. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 87–91. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14> (дата звернення: 18.10.2025).
20. Красільнікова К. Є. Розвиток хлібопекарської промисловості в Україні. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 24. URL: <https://doi.org/10.15673/2312-847x.24/2014.36103> (дата звернення: 18.10.2025).
21. Лагодієнко В.В., Савченко Т.В, Ніколюк О.В. Маркетингова товарна політика як інструмент інноваційної стратегії розвитку хлібопекарських підприємств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2 (32), 2024. С.253-263.
22. Левченко Є. Скільки коштує відкрити міні-пекарню в Україні? *Сайт міста Хмельницького*. URL: <https://www.0382.ua/list/448219> (дата звернення: 19.10.2025).
23. Ліпич Л., Кушнір М., Шворах А. Проекологічні бізнес - моделі підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Т. 4, № 36. С. 148–157. URL:

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-148-157> (дата звернення: 18.10.2025).

24. Майбутнє хліба? Хліб майбутнього? *Lesaffre*. URL: <https://lesaffre.ua/baking-center-news/maibutne-hliba-hlib-maibutnogo/> (дата звернення: 19.10.2025).

25. Маслак О. О., Малик М. В. Циркулярні бізнес-моделі підприємств: сутність та системна орієнтація. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.47> (дата звернення: 18.10.2025).

26. Мельничук Г. Методи ринкового ціноутворення. *Інноваційна професійна освіта*. 2022. Т. 1, № 1. С. 117–121. URL: <https://doi.org/10.32835/2786-619x.2021.1.1.117-121> (дата звернення: 19.10.2025).

27. Михайленко О., Годун В., Юхименко Є. Розробка бізнес-плану підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 6 (94). С. 211–214. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43> (дата звернення: 18.10.2025).

28. Михалюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.125> (дата звернення: 18.10.2025).

29. Мороз С., Калашник О., Каролоп О. Хлібопекарська галузь України: трансформації та виклики в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Технічні науки*. 2025. Т. 349, № 2. С. 576–584. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-349-84> (дата звернення: 19.10.2025).

30. Нідельчу В. В. Перспективи розвитку хлібопекарської галузі України в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*. 2025. № 18.

URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-01> (дата звернення: 18.10.2025).

31. Павленко А. Що буде з цінами на хліб в Україні до кінця року. *TCH*. URL: <https://tsn.ua/groshi/shcho-bude-z-tsinamy-na-khlib-v-ukrayini-do-kintsia-roku-2921495.html> (дата звернення: 19.10.2025).

32. Панченко В., Панченко О. Бізнес-моделі стратегічно-управлінських рішень в підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 320, № 4. С. 55–59. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-8> (дата звернення: 18.10.2025).

33. Полотно бізнес-моделі (Business Model Canvas). *Махут Зосим*. URL: <https://www.maxzosim.com/business-model-canvas/> (дата звернення: 19.10.2025).

34. Рентабельність близько нуля, але українці будуть із хлібом. Як працює хлібопекарська галузь в умовах війни. *AgroPortal*. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci-budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-viyni> (дата звернення: 19.10.2025).

35. Ринок хліба в Україні скоротився на 20%. *UkrAgroConsult*. URL: <https://ukragroconsult.com/news/rynok-hliba-v-ukrayini-skorotyvsya-na-20/> (дата звернення: 19.10.2025).

36. Розвиток хлібопекарської промисловості України. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/9101295/page:3/> (дата звернення: 19.10.2025).

37. Седікова І. О., Дурбалова Н. І., Новічков В. К. Стратегічне управління конкурентним потенціалом підприємств хлібопекарської галузі. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2021. № 7. С. 104–112. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.13> (дата звернення: 18.10.2025).

38. Скільки заробляють пекарні в Україні? Рентабельність пекарні. *Proriat Hospitality Partners*. URL: <https://proriat.com/uk/skilki-zaroblyayut-pekarni-v-ukrayini-rentabelnist-pekarni/> (дата звернення: 19.10.2025).

39. Скільки коштує відкрити пекарню з нуля в Україні? Прибуток і Витрати. *Proriat Hospitality Partners*. URL: <https://proriat.com/uk/skilki-koshtuye-vidkriti-pekarnyu-z-nulya-v-ukrayini-pributok-i-vitrati/> (дата звернення: 19.10.2025).

40. Технологічний процес приготування хліба. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/9815807/page:25/> (дата звернення: 19.10.2025).

41. Томчук О. Канал збуту: його функції і види. *Інноваційна професійна освіта*. 2022. Т. 1, № 1. С. 141–146. URL: <https://doi.org/10.32835/2786-619x.2021.1.1.141-146> (дата звернення: 19.10.2025).

42. Франшиза пекарні. Бізнес план пекарні. *Маленька пекарня*. URL: <https://franchising.malenka-pekarnia.com/> (дата звернення: 19.10.2025).

43. Харчук В., Лема Г., Лісович Т. Розвиток бізнес моделі гармонійного розвитку «канвас». *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 12(12). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-12\(12\)-71-86](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-12(12)-71-86) (дата звернення: 18.10.2025).

44. Хліб може подорожчати на 20% до кінця 2025 року – асоціація пекарів. *Пропозиція*. URL: <https://propozitsiya.com/news/khlib-mozhe-podorozhchaty-na-20-do-kintsya-2025-roku-asotsiatsiya-pekariv> (дата звернення: 19.10.2025).

45. Ціни на хліб постійно зростають. Чому дорожчає продукт першої потреби?. *Експрес онлайн*. URL: <https://expres.online/lyudi-i-problemi/tsini-na-khlib-postiyno-zrostayut-chomu-dorozhchae-produkt-pershoi-potrebi> (дата звернення: 19.10.2025).

46. Чмут А. В. Маркетингові засади підвищення ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2024. № 53. С. 39–44. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-6> (дата звернення: 18.10.2025).
47. Шандрівська О., Бурдик Х. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. *Економіка харчової промисловості*. 2024. 16(1), 41-54.
48. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76–82. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12> (дата звернення: 19.10.2025).
49. Шостак Л. В., Федонюк А. А., Камозіна Д. І. Розробка бізнес-моделі інноваційного проєкту фінансово-безпечного підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 88–95. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-11> (дата звернення: 18.10.2025).
50. Що таке «канва бізнес-моделі»? *K.fund*. URL: <https://kfund.ua/uk/shho-take-kanva-biznes-modeli/> (дата звернення: 19.10.2025).
51. Як зміниться ринок праці в Україні в 2025 році. *Кадровик*. URL: <https://www.kadrovik.ua/novyny/yak-zminytsya-rynok-pratsi-v-ukrayini-v-2025-rotsi> (дата звернення: 19.10.2025).

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Бізнес-модель Канва для мережі міні-пекарень

<b>КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ</b> Постачальники сировини, виробники та сервісні центри обладнання, логістичні компанії, маркетингові агенції, партнери по локаціях, постачальники кави та обсмажувальні, банківські установи.	<b>КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ</b> Виробництво хлібобулочної продукції за стандартами, контроль якості сировини та готових виробів, управління асортиментом, маркетинг та брендинг, управління мережею.  <b>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</b> Матеріальні (печі, тістоміси, холодильники) інтелектуальні (рецептури, технологічні карти, бренд, дизайн), людські (пекарі, продавці-консультанти, менеджери, маркетологи), фінансові (початковий капітал, оборотні кошти, резервний фонд)	<b>ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ</b> Свіжість продукції, натуральність складу, різноманітність асортименту, затишна атмосфера пекарні-кафе, прозорість виробництва, здорове харчування, унікальний досвід споживання.	<b>ВІДНОСИНИ СПОЖИВАЧАМИ</b> ЗІ Персоналізоване обслуговування, зворотний зв'язок, залучення споживачів, програма лояльності, індивідуальні пропозиції для корпоративних клієнтів.  <b>КАНАЛИ</b> Власні точки продажу (пекарні-кафе біля метро, в офісних кварталах, житлових районах, ТЦ), онлайн-канали, сервіси доставки, соціальні мережі.	<b>ЦІЛЬОВІ СЕГМЕНТИ СПОЖИВАЧІВ</b> Міські жителі 25-45 років (середній, та вище середнього дохід, цінують якість та здоров'я), молоді сім'ї з дітьми (шукають корисну випічку без добавок), офісні працівники, люди з дієтичними потребами.
<b>СТРУКТУРА ВИТРАТ</b> Постійні: оренда приміщень (15-20% виручки), заробітна плата, комунальні платежі, амортизація обладнання, маркетинг та реклама. Змінні: сировина (борошно, масло, яйця, дріжджі, начинки) 30-40% від ціни, упаковка, змінна частина ЗП, комісії платіжних систем, доставка.			<b>ПОТОКИ ДОХОДІВ</b> Роздрібний продаж випічки (70-75% виручки, середній чек 150-200 грн), продаж напоїв (15-20% виручки, висока маржинальність), корпоративні замовлення та кейтеринг (5-10% доходів), франчайзингові платежі, мерчандайз (брендована продукція, кулінарні книги, набори для випічки).	