

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПВНЗ «МІЖНАРОДНИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА СТЕПАНА ДЕМ'ЯНЧУКА»**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**«ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ
ХЛІБОБУЛОЧНИМИ ВИРОБАМИ»**

Виконав:

студентка економічного факультету
спеціальності 051 «Економіка»
Освітня програма «Державне регулю-
вання соціально-економічного розвитку»

Мецишин Богдан Віталійович

Науковий керівник:

к.держ.упр., доцент

Ліщук Наталія Володимирівна

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та
публічного адміністрування НУВГП

Антонова Світлана Євгенівна

УДК 334

Мецишин Б.В.

**ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ
ХЛІБОБУЛОЧНИМИ ВИРОБАМИ**

Кваліфікаційна робота містить обґрунтування теоретичних положень основних функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю. Особливо детально розкриті перші 2 функції - планування та організація, адже робота присвячена відкриттю власного підприємства. Під час опрацювання теоретичних джерел проведено аналіз розвитку хлібопекарської промисловості в умовах трансформації економіки України. В комплексі одержані результати визначають напрямки розвитку та забезпечення економічної ефективності діяльності хлібопекарських підприємств. В роботі представлено практичні рекомендації щодо відкриття власного торговельного підприємства з урахуванням специфіки продажу хлібобулочних виробів, визначено основні планові показники роботи торгового місця та термін окупності проекту. Також проведена оцінка ризиків у діяльності торгового місця та представлено заходи щодо їх усунення чи мінімізації.

Ключові слова: планування, організація, трансформація, економіка, окупність, проект, ризики.

Meshchysyn B.V.

**PLANNING AND ORGANISATION OF COMMERCIAL ACTIVITY
OF THE ENTERPRISE IN THE MARKET OF RETAIL TRADE IN
BAKERY PRODUCTS**

The qualification work contains the justification of the theoretical provisions of the main functions of management - planning, organization, motivation and control. The first 2 functions - planning and organization - are especially detailed, because the work is devoted to opening one's own enterprise. During the development of theoretical sources, an analysis of the development of the bakery industry in the conditions of the transformation of the economy of Ukraine was carried out. In the complex, the obtained results determine the directions of development and ensuring the economic efficiency of bakery enterprises. The work presents practical recommendations for opening one's own trading enterprise, taking into account the specifics of the sale of bakery products, the main planned indicators of the trading place and the payback period of the project are defined. An assessment of risks in the activity of the trading place was also carried out and measures to eliminate or minimize them were presented.

Keywords: planning, organisation, transformation, economy, payback, project, risks.

ЗМІСТ

ВСТУП...	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичне обґрунтування управління підприємством та тенденцій комерційної діяльності на ринку роздрібної торгівлі хлібобулочними виробами	6
1.1. Теоретичне обґрунтування основних функцій управління підприємством...	6
1.2. Функція планування, роз'яснення суті, мети та необхідності використання під час управління підприємством...	9
1.3. Теоретичні основи здійснення організаційної функції менеджменту.....	15
1.4. Законодавче та нормативне забезпечення виробництва і торгівлі хлібобулочними виробами	18
1.5. Тенденції на ринку хлібобулочних виробів...	23
Висновки до розділу 1...	33
РОЗДІЛ 2. Правове обґрунтування та характеристика технічного оснащення підприємства.....	34
2.1. Вибір організаційно-правової форми підприємницької структури та системи оподаткування.....	34
2.2. Вибір та характеристика організаційної структури управління підприємством. Характеристика потреби у найманих працівниках	37
2.3. Характеристика обраного методу продажу хлібобулочних виробів та торгово-технологічного процесу на підприємстві.....	40
2.4 Організація охорони праці на торгівельному підприємстві.....	44
Висновки до розділу 2...	48
Розділ 3. Особливості управління комерційною діяльністю хлібобулочними виробами на підприємстві та економічне обґрунтування відкриття торговельного підприємства	50
3.1. Характеристика бізнес-ідеї, цілі, сильні та слабкі сторони проекту. Оцінка конкурентного середовища	50
3.2. Класифікація та формування асортименту товарів підприємства.....	54
3.3 Економічне обґрунтування заходів	58
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. З давніх-давен хліб завжди є на столі кожної сім'ї. Це стосується не тільки України, а й усього світу. Популярність цього продукту є стабільною, а попит на хлібобулочні вироби зростає з кожним днем. Цьому сприяє порівняно низька ціна, широкий асортимент та доступність. Особливо це помітно серед молоді, тому що це універсальний спосіб підкріпитися поживними речовинами за невеликий проміжок часу.

За сучасних динамічних умов комерційна діяльність є однією із визначальних складових підвищення результативності діяльності підприємства агропродовольчої сфери, зростання прибутковості, вигідної реалізації продукції тощо, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні аспекти управління комерційною діяльністю суб'єктів господарювання розглянуті у працях таких вчених, як: В. Андрійчука, А. Ващенко, Ю. Лупенка, О. Мельник, В. Поросюк, О. Саблук, Г. Чміль, А. Яшкевич та багатьох інших.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідити можливості організації комерційної діяльності на ринку роздрібною торгівлі хлібобулочними виробами.

Відповідно до поставленої мети основними **завданнями** дослідження є:

- висвітлити особливості законодавчого та нормативного забезпечення виробництва і торгівлі хлібобулочними виробами;
- дослідити тенденції на ринку роздрібною торгівлі хлібобулочними виробами; сформулювати бізнес-ідею щодо відкриття власного магазину;
- провести оцінку конкурентного середовища новостворюваного підприємства;
- висвітлити особливості управління комерційною діяльністю на підприємстві, зокрема управління асортиментом, продажем, технічним оснащенням, рекламною діяльністю та охороною праці;
- провести правове та економічне обґрунтування відкриття власного торгівельного підприємства.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є хліб та хлібобулочні вироби, **предметом** – планування та організація комерційної діяльності підприємства на ринку роздрібною торгівлі хлібобулочних виробів.

При підготовці магістерської роботи використовувався комплекс наступних *методів дослідження*: теоретичних (аналіз законодавчих та нормативних документів, а також наукових статей, що відповідають темі дослідження); аналітичних (оцінювання конкурентного середовища та стану ринку); розрахункових (економічне обґрунтування відкриття власного торгівельного підприємства).

Основні ідеї та висновки, які слугували **інформаційною базою** випускної роботи, були засновані на академічних роботах та публікаціях науковців як у вітчизняній, так і у міжнародній економічній галузі, спеціалізованих на плануванні та організації комерційної діяльності підприємства. Використані законодавчі акти, нормативи, статистичні дані.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні та розвитку вже відомих і обґрунтуванні низки нових теоретичних і методичних положень, які в комплексі визначають напрямки розвитку та забезпечення економічної ефективності діяльності хлібопекарських підприємств.

Практичне значення роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо відкриття власного торгівельного підприємства з урахуванням специфіки продажу хлібобулочних виробів.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження, дістали відображення у тезах, опублікованих у збірнику наукових праць IV Всеукраїнської студентській науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки, управління та адміністрування в Україні» на тему «Законодавче та нормативне забезпечення виробництва і торгівлі хлібобулочними виробами» (м. Рівне, 06 лютого 2024 року).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, містить 4 додатки, 15 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ТЕНДЕНЦІЙ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ХЛІБОБУЛОЧНИМИ ВИРОБАМИ

1.1. Теоретичне обґрунтування основних функцій управління підприємством

В умовах ринку для того, щоб забезпечити собі можливість економічного розвитку, підприємства змушені постійно контролювати і підвищувати економічну ефективність своєї діяльності, тобто фактично, управляти ефективністю. Таким чином, у завдання керівництва на будь-якому рівні господарювання (від економіки країни загалом до підприємств та їхніх підрозділів) входить управління економічною ефективністю діяльності підконтрольної господарюючої одиниці.

Основною метою діяльності підприємства у сфері економічної ефективності є забезпечення можливого результату виробничої діяльності при мінімальних витратах, інакше кажучи, досягнення оптимального співвідношення результатів і витрат, а отже – досягнення оптимального з можливих рівня економічної ефективності. З цих позицій управління економічною ефективністю – це оптимальне поєднання ресурсів підприємства (праця, капітал, матеріали тощо) для досягнення бажаного рівня економічної ефективності.

Управління, як вважають вчені О. Є. Кузьмін і О. Г. Мельник, є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку зі зміною обставин. Таким чином, процес управління охоплює такі функції [28, с. 9, 24]:

- планування;
- організування;
- мотивування;
- контролювання;
- регулювання.

Процес управління економічною ефективністю діяльності підприємства має бути більш конкретизованим з урахуванням специфіки досліджуваної проблеми.

Функції планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання вважають загальними (основними), тому що будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування, а саме [28, с. 62]:

- планування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- організування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність;
- контролювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- регулювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

Плануванням слід розуміти як побудову цілей і визначення найкращих способів їхнього досягнення. Крім цього, найважливіший аспект планування – це ретельне оцінювання вихідних даних.

Оцінювання поточного стану системи (“вихідних даних”), тобто оцінювання наявного рівня економічної ефективності діяльності, досягнутого господарюючим суб'єктом, можна виділити окремим етапом процесу управління ефективністю, при цьому необхідно врахувати і важливість результатів оцінювання для прийняття рішень про подальшу поведінку господарюючого суб'єкта і визначення цілей планування.

Вчені О. Є. Кузьмін і О. Г. Мельник вважають, що планування – це вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення [28, с. 66].

Подальший розвиток підприємства за наявності сучасних технічних засобів і технологічних процесів, висококваліфікованого персоналу, вільних

обігових коштів є неможливим, оскільки без належного організування діяльності в економічній системі виникатимуть проблеми неефективного використання ресурсного потенціалу та наявних можливостей.

Організування трактується як вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією. Суть цієї функції управління відображають такі структурно-функціональні аспекти [28]:

- поділ підприємства на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;
- встановлення взаємовідносин повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

Організування можна також трактувати як процес розподілу ресурсів для виконання планів підприємства.

На сучасному етапі господарювання особлива увага приділяється соціально-психологічним аспектам мотивації, які створюють умови для досягнення позитивних результатів від виробничо-господарської діяльності економічної системи з мінімальними витратами [28, с. 156].

В ринкових умовах господарювання контролювання – важливий фактор забезпечення економічної ефективної діяльності економічного суб'єкта [28, с. 185].

Об'єктивною необхідністю здійснення процесу контролювання є:

- нестабільність зовнішнього і внутрішнього середовища (зміни влади і законів, структури підприємства, технології, ринку, кваліфікованого складу працівників підприємства);
- запровадження нових технологічних процесів на підприємстві;
- можливість підприємства потрапити в економічну небезпеку;
- тиск з боку конкурентів;
- завоювання ринків збуту продукції підприємства;
- активізація науково-технічного розвитку.

Проблеми і недоліки, виявлені в процесі проведення контролювання виробничо-господарської діяльності, потребують здійснення регулювання.

Регулювання призначене усунути всі недоліки і відхилення, виявлені у процесі контролювання, і таким чином забезпечити економічну ефективність його функціонування. Регулювальні заходи можна здійснювати також при виконанні кожної з функцій управління (планування, мотивування, організування).

Розглянувши всі функції управління, можна підсумувати, що в процесі керування підприємством вищевказані функції є послідовними та є необхідними для забезпечення ефективності діяльності підприємства.

1.2. Функція планування, роз'яснення суті, мети та необхідності використання під час управління підприємством

Сутність планування і полягає в чіткому визначенні цілей, засобів та послідовності заходів для їх досягнення, а також порівнянні поставлених цілей з можливостями та ресурсами.

Кожне підприємство, починаючи свою діяльність, зобов'язане чітко представляти потребу на перспективу у фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі своєї роботи. У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію про власні перспективи і можливості.

Сьогодні жодне підприємство в умовах ринкової економіки не може існувати без системи планування, оскільки така система обґрунтовує і передбачає різні зміни в майбутньому [4, с. 35]. Планування як одна з галузей науки передбачає систематизоване вивчення сукупності законів та явищ про закономірності формування і функціонування господарських систем [4, с. 39].

Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань, і встановленні їх взаємодії [38, с. 115].

Сам процес планування проходить чотири етапи:

- 1) розробка загальних цілей;
- 2) визначення конкретних цілей на даний період із наступною їх деталізацією;
- 3) визначення шляхів і способів досягнення цілей;
- 4) контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників із фактичними та коригування цілей

За допомогою системи планування керівники підприємств встановлюють напрями діяльності, які в сукупності відтворюють єдність мети і завдань для всіх підрозділів та працівників [4, с. 44].

У процесі планування кожне підприємство повинно відповісти на такі запитання:

- Що повинно бути зроблено і для чого?
- Коли це буде зроблено і хто його буде робити?
- Де це буде зроблено, і що для цього необхідно?

Вирішення цих питань є функцією планування, яка є основою для прийняття рішень та являє собою управлінську діяльність, що передбачає розробку цілей і завдань управління підприємством, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей [38, с. 137].

Головна мета планування - забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства [27, с. 226].

Планування діяльності підприємства полягає в обробці інформації з обґрунтування майбутніх дій та оптимальних способів досягнення намічених цілей. Кінцевим результатом служать планові рішення - основа цілеспрямованої подальшої діяльності. Спланувати діяльність підприємства - це значить визначити головні напрямки і пропорції розвитку виробництва з урахуванням наявних матеріальних і трудових ресурсів на основі необхідних ринком видів і обсягів товарів і термінів їх випуску.

Планування – це періодично повторюване складання розрахунків використання з максимальною віддачею трудових, фінансових і матеріально - технічних ресурсів підприємства [44, с. 364].

Зміст планування полягає у визначенні цілей, завдань, найефективніших методів і способів їх досягнення за допомогою обґрунтування, реалізації й використання теоретичних процесів та явищ. Об'єктом планування є конкретні підприємства, організації, їх об'єднання, державні структури, регіони, галузі, міжгалузеві освіти [36, с. 174].

Суб'єктом планування є структурний підрозділ або інші фізичні, юридичні особи, які займаються розробкою та обґрунтуванням планів [46, с. 175]. Предметом планування виступають ресурси підприємства [44, с. 356].

На рівні підприємства планування покликане забезпечити випуск продукції в необхідних кількостях і номенклатурі на базі раціонального використання ресурсів, а також взаємну ув'язку діяльності окремих структурних підрозділів.

Планування починається з постановки цілей і завдань господарської діяльності підприємства, формування планових завдань, які повинні бути виконані у встановлені терміни. Виявляють способи виконання завдань: заходи та дії людей, рух матеріальних і фінансових ресурсів, націлених на отримання кінцевого результату.

Планування господарської діяльності - це процес розробки плану розвитку підприємства і подальшого контролю його реалізації. Етап розробки плану завершується складанням спеціальних документів - планів, що визначають конкретні дії підприємства щодо здійснення прийнятих рішень. План - це цільове опис послідовно пов'язаних дій і подій, в якому за стадіями від початкового етапу до кінця планового періоду характеризується обов'язкове якісне і кількісне стан планованого об'єкта. Цілі і завдання плану на всіх етапах його виконання ув'язуються з ресурсами, необхідними для отримання заданого результату.

План підприємства затверджується керівником. У ньому вказуються:

- мета діяльності підприємства, його структурних підрозділів на планований період із зазначенням випуску конкретних видів продукції, характеру робіт (у системі встановлених показників);
- засоби досягнення мети (фінансові, матеріальні та трудові);

- правила і терміни ув'язки цілей і засобів по етапах на весь період плану;
- етапи та строки виконання робіт;
- виконавці плану по термінах і видах робіт;
- методи, етапи і засоби контролю виконання плану.

За допомогою обліку і складання звітності ведеться контроль виконання плану, а при необхідності в нього вносяться корективи. [2, с.99]

Планування займає центральне місце в механізмі господарського управління як спосіб досягнення мети на основі збалансованості та послідовності виконання всіх виробничих операцій і вирішення соціальних завдань. Зв'язати всі етапи виробничого процесу без допомоги планування неможливо. Планування, адміністративне управління і контроль діяльності виробничого підприємства нерозривно пов'язані. Тому плануванням охоплюються всі сторони господарської діяльності підприємства: виробнича; фінансова; персонал; поставки, запаси і витрачання матеріалів; збут продукції; нововведення та інвестиції. [5, с.156] Планування як процес включає обґрунтування:

- місії підприємства;
- принципів функціонування підприємства;
- цілей і завдань довгострокового та середньострокового розвитку підприємства;
- планованих показників діяльності та ефективності;
- способів досягнення заданих параметрів;
- тактики розвитку підприємства і показників, її характеризують;
- засобів реалізації плану, включаючи ресурсне забезпечення, інформаційний супровід.

Планування як підсистема управління формує взаємопов'язування та оптимізацію показників майбутнього розвитку об'єкта планування, обґрунтування способів і методів їх досягнення, забезпечуючи прийняття ефективних управлінських рішень [2, с. 245].

Плануванням на підприємстві займаються планові органи і менеджери різних рівнів. Якість планування залежить від компетентності менеджерів усіх рівнів управління, їх кваліфікації, а також інформаційного забезпечення.

Великі організації, як правило, планують "зверху вниз". Планування здійснюється на вищому рівні управління і має характер директиви для низових рівнів управління. Вища ланка управління визначає цілі, основні напрями та головні господарські завдання розвитку організації. На кожній більш низькому ступені управління вони конкретизуються з урахуванням можливостей кожного підрозділу.

Планування завжди орієнтується на дані минулих років, але прагне визначити і контролювати розвиток підприємства в перспективі. Тому надійність планування залежить від точності фактичних показників минулих періодів. Для точного планування необхідно отримати якомога більше достовірної інформації про ринок і про діяльність підприємства. Ця інформація забезпечується обліком і широкою статистичною базою [5, с.75].

Планування в ринковій економіці необхідне для всіх сфер діяльності і суб'єктів ринку з ряду причин, основними з яких є:

- високий рівень невизначеності розвитку підприємств в мінливій ринковій середовищі, що необхідно передбачати в управлінських діях, прораховувати наслідки управлінських рішень і формувати умови стабільного та надійного поступального розвитку підприємства за допомогою планування і подальшої реалізації намічених планів;

- можливість за допомогою планування цілеспрямовано формувати конкурентні переваги підприємства (організації) на основі урахування ринкової ситуації і законів ринку, оптимізації використання ресурсного потенціалу, а також результатів і витрат;

- застосування інновацій у всіх сферах господарської діяльності передбачає їх пошук, оцінку, інвестування і включення в господарський оборот, що можливо найбільш ефективно і оптимально реалізувати через систему планування;

- формування умов інвестиційної привабливості підприємства для отримання позикових коштів з мінімальними витратами на їх обслуговування можливе на основі розробки оптимальних бізнес-планів, стратегії і тактики розвитку підприємства;

- впорядкування управлінських дій для досягнення перспективних і поточних планових показників за допомогою раціональної мотивації структурних перетворень та інших управлінських рішень;

- співвіднесення перспективних цілей і бажань з можливостями їх досягнення і вибір найбільш реального та ефективного шляху розвитку на основі поєднання стратегічних і поточних планів. [23, с. 67]

Ці передумови і об'єктивна необхідність планування висувають нові вимоги до методів, процесу обґрунтування планів і організації їх виконання.

Відповідно з цим використання планування в ринковій економіці передбачає пошук найбільш адекватних принципів, методів і технологій розробки планових показників [46, с. 254].

Планування дозволяє визначити найбільш важливі та пріоритетні завдання, раціонально використовувати наявні ресурси, отримати оптимальні результати. Ефективне планування значно підвищує й ефективність діяльності людини, підприємства, регіону, країни [24, с. 324].

Таким чином, призначення планування як функції управління полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою. Тому планування повинно забезпечити взаємозв'язку між окремими структурними підрозділами фірми, які включають всю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут. Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури.

1.3. Теоретичні основи здійснення організаційної функції менеджменту

Організаційна діяльність є головним елементом систем управління. Функція організації – це процес систематичного коригування багатьох завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують. Функція організації спрямована на реалізацію визначених на попередньому етапі планів. Організовувати – це значить створювати структуру [45, с. 86].

Тобто, під організацією слід розуміти цілеспрямований вплив на колектив підприємства для створення механізму управління та взаємозв'язків у ній. Організаційна діяльність є головним елементом систем управління.

Важливим аспектом у процесі організації є делегування, а саме виконання робіт керівниками за допомогою інших осіб. Таким чином, успішні управлінці поручають (делегують) повноваження своїм підлеглим. Головне в цьому зводиться до правильної організації роботи [3]. За допомогою делегування повноважень формуються відносини та посадові зв'язки працівників на підприємстві, які є основою для упорядкування діяльності підрозділів і забезпечують координування роботи підприємства.

Під делегуванням також можна розуміти як передоручення керівником оперативних завдань, які виникають випадково, своїм підлеглим. Основною специфікою є те, що делегування повноважень не є функціональними обов'язками працівників. Тому делегування більш подібне до прохання. Таким чином, делегування є інструментом управління, за допомогою якого керівник може отримати резервний час для вирішення інших, більш важливих, завдань.

Будь-яка система, і тим більше система управління підприємством, потребує організації. Організаційні дії визначаються як формувальні, адаптивні та регулювальні. Вони спрямовані на забезпечення такого кількісного і якісного поєднання частин цілого, яке давало б найкращу результативність функціонування цілого. Функцію менеджменту організація можна розглядати як систему заходів, котра забезпечує раціональне використання в часі й просторі всіх елементів процесу виробництва (людей і

засобів виробництва). Організувати — означає створити певну виробничу структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб підприємство спроможне було виконувати плани і тим самим досягати своєї мети. Таким, наприклад, є комплекс дій, пов'язаних з роботою з постачання, розподілу, виробництва, обліку, реалізації продукції. Організація роботи була центром руху за наукову організацію праці та управління в основоположників наукового менеджменту.

Важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості завдань, у тому числі і роботу з управління організацією. Організація взаємодії людей має бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і самоорганізуючою. Ключовим моментом організації є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, єдину систему. Цього досягається шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності. Якщо взаємодія між працівниками має стійкий характер, це означає, що між ними встановлено правильні організаційні стосунки. Ці відносини можуть формуватися такими способами: шляхом наділення одного із суб'єктів владними повноваженнями щодо інших, на основі єдності матеріальних або майнових інтересів і відповідальності за виконання договірних зобов'язань цих суб'єктів, на основі встановлення і дотримання єдиних соціально-психологічних, моральних, етичних установок або цінностей, шляхом різних комбінацій попередніх способів.

Встановлення організаційно-економічних відносин між персоналом перетворює розрізнених виконавців у високопродуктивну групу, здатну реалізувати єдину для них мету. Це досягається шляхом послідовного здійснення функції менеджменту організація, зокрема визначення мети і завдань спільної діяльності персоналу; виявлення потреби в ресурсах і забезпечення ними; встановлення послідовності дій виконавців, тривалості й термінів виконання їх; вибору способів здійснення необхідних дій і взаємодії людей для реалізації мети. З погляду управлінської практики організаційна

функція, як і планування, вимагає від менеджера вільного володіння аналітичними навичками. [26, с. 93].

Організаційна робота (організація) — це процес розподілу ресурсів для виконання планів. На цій стадії управління менеджер має врахувати всі види діяльності, що виконуються (або мають виконуватися) всіма працівниками, а також усі технічні засоби й обладнання, що використовуються працівниками в своїй діяльності.

Головна проблема на стадії організаційної роботи — це вибір найбільш придатного для мети і завдань підприємства варіанта розподілу праці та комплектування штату відповідно до штатного розкладу, який включає відповідні посади, тобто пошук та підбір людей, які можуть упоратися з конкретними обов'язками.

Іншими складовими організаційної роботи є визначення розмірів оплати праці працівників, допомога їм у набутті навичок і оцінювання якості їхньої праці. Як правило, на вищому рівні управління визначається організаційна структура підприємства в цілому та комплектуються штати вищого рівня. Менеджмент середньої ланки виконує ті ж функції, але, як правило, лише в межах свого підрозділу.

Організаційний процес складний, тому що ця галузь постійно змінюється. Вибувають старі працівники, на їхні місця приходять нові. Вибуває з ладу застаріле обладнання, потребує оновлення діюче. Смаки та інтереси споживачів змінюються, тому не можуть залишатися незмінними цілі організації. Нові політичні та економічні тенденції можуть привести до скорочення, реорганізації або розширення виробництва. Загалом організація як процес включає: визначення раціональних форм поділу праці: розподіл праці між працівниками, групами працівників і підрозділами; розробку структури органів управління; регламентацію функцій, підфункцій, робіт, операцій; встановлення прав та обов'язків органів управління і посадових осіб; підбір та розстановку кадрів. [26, с. 137].

1.4. Законодавче та нормативне забезпечення виробництва і торгівлі хлібобулочними виробами

Хліб – це харчовий продукт, що випікається з борошна, ціла група основних продуктів, які виробляються шляхом випічки або смаженням [6].

Хлібобулочні вироби – харчові продукти, які випікаються з борошна, дріжджів, солі, води та додаткової сировини [6].

Під час виробництва та торгівлі хлібобулочними виробами керуються такими законодавчими та нормативними документами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Законодавче та нормативне забезпечення виробництва і торгівлі хлібобулочними товарами

№ з/п	Тип документа	Назва	Коротка характеристика
1	Технічні регламенти	Технічний регламент щодо правил маркування харчових продуктів, затверджений наказом Держспоживстандарту № 487 від 28.10.2010 року [39]	Містить загальні вимоги щодо правил маркування харчових продуктів
2	Закони України	Закон України "Про захист прав споживачів", № 1023-IV від 1.12.2005.[22]	Закон регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.
3	Закони України	Закону України "Про безпечність та якість харчових продуктів" №2809-IV від 06.09.2005 р. [21]	Цей Закон регулює відносини між органами виконавчої влади, виробниками, продавцями (постачальниками) та споживачами харчових продуктів і визначає правовий порядок забезпечення безпечності та якості харчових продуктів, що виробляються, знаходяться в обігу, імпортуються, експортуються.
4	Накази міністерства та відомств	Наказ міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України "Про затвердження правил роздрібної торгівлі	Регламентують порядок приймання, зберігання, підготовки до продажу і продаж продовольчих товарів через роздрібну торговельну мережу, а також визначають вимоги в дотриманні прав споживачів щодо

		продовольчими товарами" № 185 від 11.07.2003 р. [32]	якості й безпеки товару та рівня торговельного обслуговування.
5	Національні стандарти (ДСТУ)	ДСТУ-ЗТ 4891:2007 Вироби хлібобулочні здобні. Загальні технічні умови [17]	Стандарт містить загальні технічні умови для хлібобулочних здобних виробів
		ДСТУ 7046:2009 Вироби хлібобулочні. Укладання, зберігання і транспортування [14]	Стандарт містить вимоги до укладання, зберігання та транспортування хлібобулочних виробів
		ГСТУ 158.00389676.013-2003 Вироби хлібобулочні. Пирогів (завиванці, пиріжки, ватрушки). Загальні технічні умови [7]	Стандарт містить загальні технічні умови для хлібобулочних виробів, зокрема, пирогів (завиванців, пиріжків, ватрушок)
5	Національні стандарти (ДСТУ)	ДСТУ 2120-93 Хлібопекарське виробництво. Терміни та визначення. [9]	Стандарт містить основні терміни та визначення стосовно хлібопекарського виробництва
		ДСТУ 4583:2006 Хліб із житнього та суміші житнього і пшеничного борошна. Загальні технічні умови. [10]	Стандарт містить загальні технічні умови щодо хліба із житнього та суміші житнього і пшеничного борошна
		ДСТУ 4584:2006 Вироби хлібобулочні. Палички хлібні. Загальні технічні умови. [11]	Стандарт містить загальні технічні умови для хлібобулочних виробів, зокрема, хлібних паличок
		ДСТУ-ЗТ 4887:2007 Вироби хлібобулочні. Соломка. Загальні технічні умови. [16]	Стандарт містить загальні технічні умови для хлібобулочних виробів, зокрема, соломки
		ДСТУ 7041:2009 Вироби хлібобулочні сухарні. Загальні технічні умови. [12]	Стандарт містить загальні технічні умови для сухарних хлібобулочних виробів
		ДСТУ 7042:2009 Вироби хлібобулочні бубличні. Загальні технічні умови. [13]	Стандарт містить загальні технічні умови для бубличних хлібобулочних виробів
5	Національні стандарти (ДСТУ)	ДСТУ 7517:2014 Хліб із пшеничного борошна. Технічні умови. [15]	Стандарт містить технічні умови щодо виготовлення хліба із пшеничного борошна
		ДСТУ-ЗТ 4892:2007 Вироби хлібобулочні для спеціального дієтичного споживання. Загальні технічні умови. [18]	Стандарт містить загальні технічні умови для хлібобулочних виробів спеціального дієтичного споживання

Таким чином, аналіз нормативного забезпечення виробництва і торгівлі хлібобулочними виробами свідчить, що на сьогодні в Україні є велика кількість стандартів, які регулюють виробництво хліба і хлібобулочних виробів, зокрема ДСТУ-ЗТ 4891:2007, ДСТУ 7046:2009, ДСТУ 2120-93, ДСТУ 7517:2014, ДСТУ 4583:2006 та інші. Порядок приймання, зберігання, підготовки до продажу і продаж продовольчих товарів через роздрібну торговельну мережу, а також визначають вимоги в дотриманні прав споживачів щодо якості й безпеки товару та рівня торговельного обслуговування регламентується наказом "Про затвердження правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами". Законодавче регулювання торгівлі хлібобулочними виробами здійснюється "Правилами роздрібної торгівлі продовольчими товарами".

1.5. Тенденції на ринку хлібобулочних виробів

Хлібопекарська промисловість України відіграє важливу соціальну і стратегічну роль у житті суспільства, задовольняючи потреби населення в основному продукті харчування. Однак протягом останніх десяти років спостерігається значний спад обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів. На основі статистичних даних за останні роки у нашій державі щорічно виробляється близько 2,3-2,5 млн. тонн хліба і хлібобулочної продукції, що становить 36% від обсягу виробництва 2006 р. (рис. 1.1).

Виробництво хліба і хлібобулочних виробів в Україні з 1990 року мало стійку тенденцію до зниження. Так, у 1990 році було вироблено 6701 тис. тонн хлібобулочної продукції, що на 38,6% більше, ніж у 2011 році. Протягом 1912- 1915 рр. спостерігався значний спад виробництва.

Стабілізація у хлібопекарській галузі започаткувалася з 2016 року і зберігалася до кінця 2017 року, незважаючи на незначні коливання, пов'язані з кон'юнктурою ринків зерна та борошна. Ситуація з формуванням позитивної динаміки у хлібопекарському виробництві дещо ускладнилась наприкінці 2018 року. В 2019 році вже простежувалося зростання обсягу

виробництва хліба та хлібобулочної продукції. Так, обсяг виробництва в 2019 році зріс на 2,9% порівняно з 2018 роком. Однак у 2020 році знову спостерігався спад у виробництві цієї продукції (рис. 1.2).

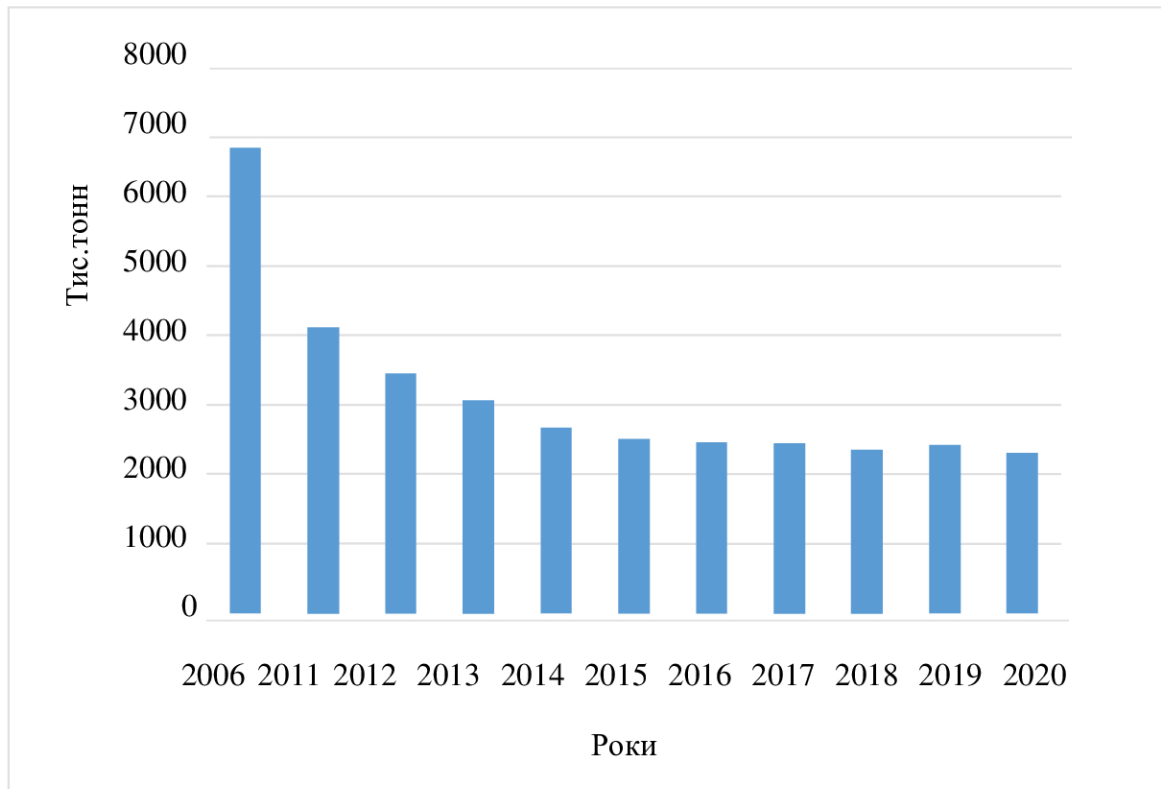


Рис 1.1. Виробництво хліба і хлібобулочних виробів в Україні*

*Складено автором за даними [37]

Дослідженням стану та проблем розвитку хлібопекарської промисловості України і економічної ефективності діяльності хлібопекарських підприємств займаються такі вітчизняні вчені-економісти: Л. Дейнеко, А.О. Заїнчковський, Л.І. Караушенко, Д.Б. Костюков, Т. Мокрова, С.О. Нікітін, В. Семенюк, С.П. Федюніна, А. Цимбалюк, А.Б. Чернова, О. Шмаглій, В.В.Щербетенко та інші [8, 20, 25, 30, 41].

Вважаємо що, таке зменшення обсягів виробництва зумовлене низкою зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать:

- зменшення чисельності явного населення країни;
- підвищення ціни на сировину;
- економне використання хліба і хлібобулочної продукції;
- подорожчання пально-мастильних матеріалів;

- збільшення обсягів випікання хліба та хлібобулочних виробів невеликими приватними пекарнями і в домашніх умовах;
- державне регулювання цін на хлібопекарську продукцію;
- неврожайність зернових культур.

До внутрішніх факторів, які впливають на зменшення обсягів виробництва належать:

- незадовільний технічний стан хлібопекарських підприємств;
- низький рівень продуктивності праці на підприємствах;
- застарілі технологічні процеси;
- некваліфіковані працівники;
- невідпрацьована мережа збуту власної продукції.

Безумовно, всі вищезазначені проблеми викликані перехідним періодом розвитку економіки України. При переході від командно-адміністративного типу економічної системи до ринкового, Україні необхідно аналізувати та використовувати всі економічні механізми та важелі ринку. Зокрема, впроваджувати ефективну інноваційно-інвестиційну політику, направлену на розвиток хлібопекарської промисловості, розвивати конкурентне середовище в тій чи іншій галузі економіки, забезпечувати однаковий для всіх суб'єктів господарювання доступ до інформації тощо. Сучасні дослідники А. Заїнчковський, О. Петухова вважають, що основною проблемою становлення і розвитку хлібопекарської промисловості є відсутність маркетингової програми щодо реалізації готової продукції, постачання сировини тощо [20].

За нормативними рекомендаціями, одна людина в середньому за день споживає 0,3 кг хліба і хлібобулочних виробів, що за рік становить приблизно 108 кг цієї продукції. За статистичними даними, на одну особу виробляється 48,6кг хлібопекарської продукції. Отже, одна людина споживає у 2,2 разу більше хліба, ніж виробляється (див. рис. 1.2). На основі вище сказаного напрошується висновок про те, що на ринку хліба і хлібобулочних виробів існує дефіцит цієї продукції або немає достовірних даних про реальні обсяги випуску хлібопекарської продукції в Україні.

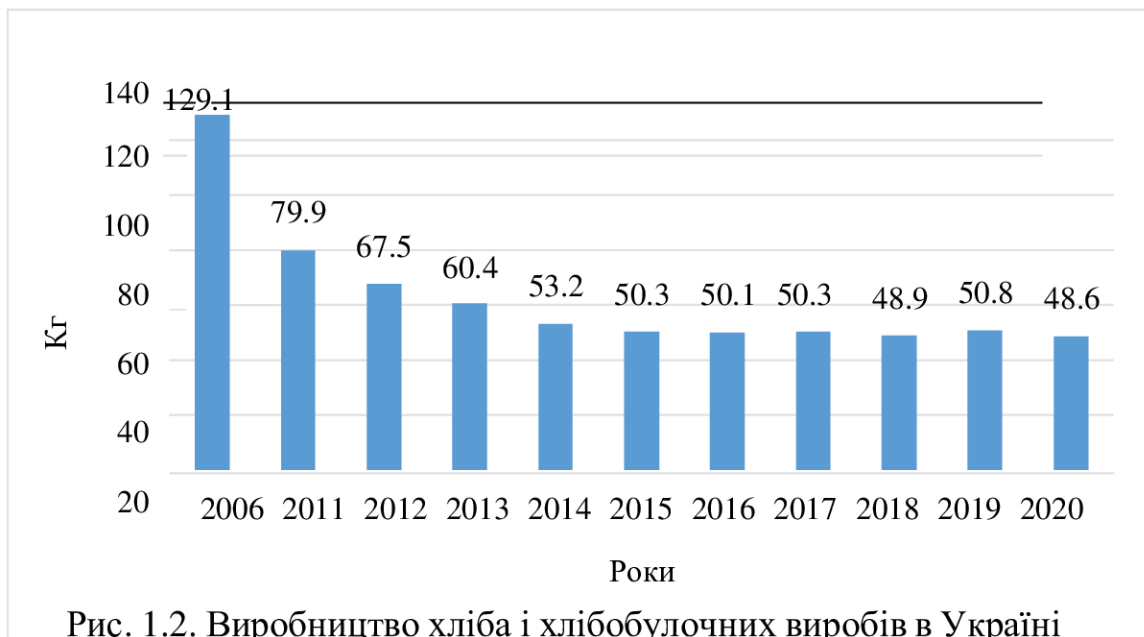


Рис. 1.2. Виробництво хліба і хлібобулочних виробів в Україні

на одну особу*

*Складено автором за даними [37]

Відсутність достовірних даних про обсяги виробництва хліба і хлібобулочної продукції створюють певні труднощі при плануванні потреб хлібопекарської галузі у сировині. Основна сировина для цієї промисловості – борошно. Потужності з виробництва борошна в нашій державі загалом становлять приблизно 10 млн. тонн рік, у теперішніх умовах млини завантажені на 30%. За офіційними даними, великі борошномельні підприємства виробляють близько 75% борошна від загального виробництва. Основний замовник борошна на внутрішньому ринку – вітчизняна хлібопекарська галузь, яка використовує понад 70% борошна, що виробляється [8].

Для виробництва хліба та хлібобулочних виробів вітчизняні підприємства використовують: пшеничне борошно чотирьох сортів, житнє борошно трьох сортів, житньо-пшеничне і пшенично-житнє обозне борошно та борошно другого сорту з твердої пшениці. Залежно від вимог хлібопекарських підприємств борошномельні підприємства виготовляють різні види композитного борошна. Так, для виготовлення хліба з борошна п'яти зернових культур використовують композитну суміш з борошна пшеничного, житнього, ячмінного і вівсяного та борошна.

У сучасних ринкових умовах кожне підприємство намагається випускати якісну продукцію. Для хлібопекарських підприємств це є надзвичайно важливою проблемою, оскільки обсяг реалізації продукції переважно залежить від якості хлібобулочних виробів. На якість хліба безпосередньо впливає якість борошна, яка на сьогодні не відповідає вимогам чинного ГСТУ 46.004-99 «Борошно пшеничне. Технічні умови». У цьому документі встановлено гранично допустиму нижню межу якості борошна для виробництва хлібопекарської продукції: 25% клейковини у борошні першого сорту замість 30%. Сьогодні в Україні близько 85% хліба виготовляється з борошна зі зниженим вмістом та якістю клейковини [8].

Аналіз виробництва борошна по регіонах України за 2020 р. свідчить про те, що найбільше продукції виробляється в Донецькій (299 тис. тонн), Дніпропетровській (240 тис. тонн), Харківській (234 тис. тонн), Одеській (157 тис. тонн), Вінницькій (153 тис. тонн) і Луганській (132 тис. тонн) областях.

Загалом по Україні в 2020 р. обсяг виробництва борошна становив 2942 тис. тонн, що порівняно з 2006 р. менше на 4729 тис. тонн. Отже, як бачимо, на даний час в нашій державі простежується тенденція до зменшення обсягу виробництва борошна (рис. 1.3.).

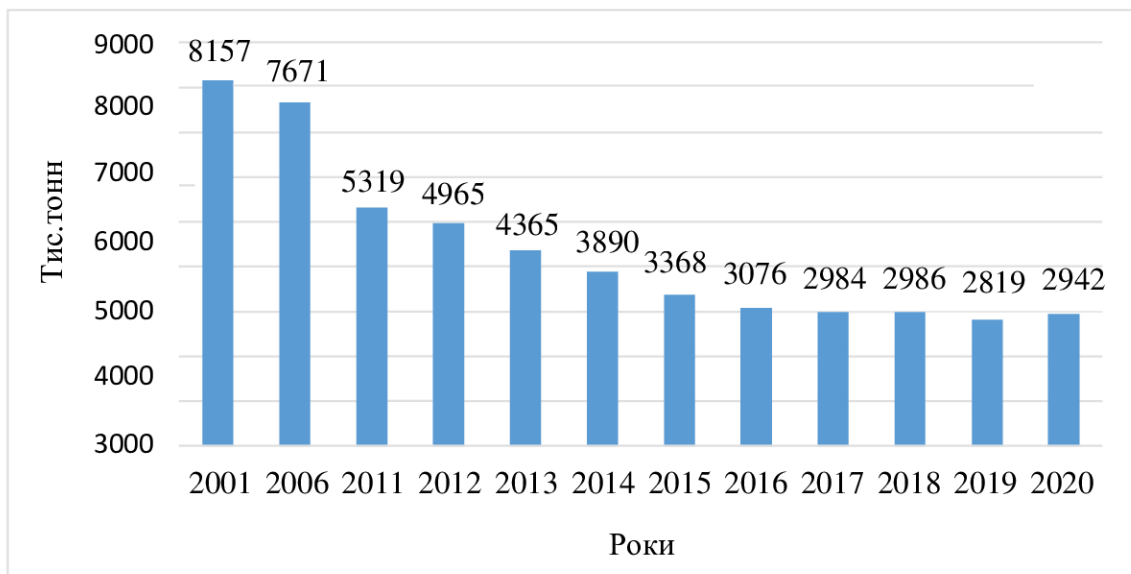


Рис. 1.3. Виробництво борошна в Україні*

*Складено автором за даними [37]

У хлібопекарській галузі України діє понад 1000 хлібо заводів різної потужності, у тому числі близько 400 хлібо заводів середньої і великої потужності, розміщених у великих містах і районних центрах. Попит сільського населення на хліб забезпечується невеликими хлібо заводами споживчої кооперації, приватними пекарнями та населенням самотужки. На даний час всі в минулому державні хлібо заводи функціонують у формі відкритих акціонерних товариств.

Щодобово хлібо заводи виробляють 6,8 тис. тонн хліба та хлібо булочних виробів. У галузі сформувалася низка об'єднань підприємств, серед яких: «Укрхлібпром», «Укрзернопром», «Укркоопспілка», «Укрпродспілка», Всеукраїнська асоціація пекарів та ін. Найбільшим серед них є «Укрхлібпром», до складу якого входять 384 хлібо заводи загальною потужністю 18,1 тис. тонн хліба на добу. За одиничною добовою потужністю хлібо заводи поділяються таким чином: 10-30 тонн за добу – 131 підприємство, 30-60 тонн за добу – 148 підприємств, 60-100 тонн за добу – 72 підприємства, 100 і більше тонн за добу – 33 підприємства [8].

Стан та загальні тенденції обсягу виробництва хлібопекарської галузі за 2019 р. у розрізі регіонів України характеризуються відповідними коливними процесами, пов'язаними із зовнішніми і внутрішньогалузевими факторами, що склалися у трансформаційному процесі економіки галузі.

Серед регіонів нашої держави в 2020 р. зростання обсягів виробництва хлібопекарської продукції спостерігалось у: Дніпропетровському (111%), Київському (109%), Миколаївському (102%) й Одеському (102%) регіонах.

Значне скорочення обсягів виробництва хлібопекарської продукції спричинило низку проблем для хлібопекарської промисловості, зокрема низький рівень використання виробничих потужностей хлібо заводів у середньому на 30-40%, за винятком хлібо заводів Києва і деяких великих міст. Низький рівень завантаженості хлібо заводів зумовлює нераціональне використання технологічного обладнання, передусім хлібопекарських печей у режимі двозмінної роботи, через що збільшуються витрати палива у виробництві, а це негативно впливає на економічні показники, зокрема на

рентабельність роботи хлібозаводів. За останні роки рентабельність роботи хлібозаводів у середньому по галузі зменшилася від 12% до 5% і виявляє тенденцію до подальшого зниження. У 2019 р. на третині підприємств «Укрхлібпром» рентабельність виробництва хліба була нульовою і навіть від’ємною.

Погіршення фінансового стану хлібопекарських підприємств сталося через адміністративне регулювання рівня цін на хліб та хлібобулочні вироби при одночасному значному зростанні їх на борошно і паливно-енергетичні ресурси. Вартість борошна у собівартості хліба займає 50%, тому з його подорожчанням неминуче зростає собівартість хліба. За останні десять років вартість борошна пшеничного зросла у 4 рази, а ціна на хліб житній та житньо-пшеничний у 3 рази (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2. Динаміка середньої ціни на хліб і борошно в Україні у 2011-2020 рр.

Роки	Роздрібна ціна за 1 кг, грн.										Збільшення ціни порівняно з 2016 р., %	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
Продукція												
Борошно пшеничне	0,58	0,85	0,85	0,77	1,18	1,83	1,47	1,26	2,23	2,25	18,5	
Хліб житній та житньо-пшеничний	0,52	0,75	0,79	0,80	0,96	1,54	1,43	1,33	1,76	1,77	13,0	

Оскільки хліб має значущу роль у харчуванні людини, тому держава постійно приділяє увагу регулюванню цін на хліб та хлібопродукти з метою недопущення їхнього зростання. Водночас держава майже не контролювала експорт зерна та не проводила закупок зерна до Держрезерву. Саме через відсутність перехідних запасів продовольчого зерна в країні та низький врожай у 2018 р. ціни на продовольчу пшеницю і, відповідно, на борошно збільшилися майже вдвічі. Це призвело до підвищення цін на хліб всупереч адміністративному тиску.

З метою регулювання цін Кабінет Міністрів України Постановою № 1747 від 10 листопада 2003 р. рекомендував державним органам тимчасово на періоддо 1 липня 2004 р. встановити граничний рівень рентабельності виробництва масових сортів хліба та хлібобулочних виробів у розмірі 5% [8].

Вважаємо, що якщо держава не буде контролювати ціни на борошно та пальне, то в майбутньому ціни на хлібопекарські вироби однозначно зростуть, тому краще дотувати виробництво хліба або на державному рівні прийняти рішення про звільнення хлібопекарських підприємств від 20%

ПДВ. У такому разі рентабельність може рости до 15%, завдяки цьому забезпечуються стабільна робота і своєчасне технічне переоснащення хлібопекарських підприємств. Намагаючись підвищити рентабельність виробництва хлібозаводи розширюють асортимент продукції. За останні роки багато хлібозаводів встановили пекарні малої потужності, що дало їм змогу швидко змінювати асортимент виробів відповідно до попиту споживача.

Перспективним напрямком розширення асортименту хлібопекарської продукції є виробництво хліба спеціальних і лікувально-дієтичних сортів. З цією метою на деяких вітчизняних підприємствах освоєно виробництво нових так званих «здорових» сортів хліба з житнього борошна з харчовими добавками: вівсяних пластівців, соєвого борошна, плющеної гречки тощо.

У хлібобулочному виробництві з лікувально-профілактичною метою використовують також природні біоантиоксиданти, наприклад, бета-каротин. На жаль, виробництво лікувально-дієтичних сортів хліба не розвивається належним чином через низьку купівельну спроможність значної частини населення України. Саме з цієї причини останнім часом збільшився попит на хліб з борошна нижчих сортів, доступних за ціною. На ці види хліба припадає до 65% попиту населення.

Протягом останніх років більшість вітчизняних хлібозаводів, зокрема хлібозаводи середньої та великої потужності, переважно експлуатує морально і фізично застаріле хлібопекарське обладнання, особливо це стосується печей. У галузі експлуатується близько 1800 печей, у тому числі

понад 1000 тупікових печей марки ФТЛ-2, які відпрацювали понад 25-30 років та вдвічі або втричі перевищили всі нормативні строки експлуатації.

Понад 70% обладнання хлібопекарської галузі фізично зношене і морально застаріле. За даними «Укрхлібпрому», у минулі роки оновлення основних виробничих засобів у галузі становило 4-5% на рік, нині ж цей показник наближається до нуля [8]. Ми схильні вважати, що такі низькі темпи оновлення обладнання на вітчизняних підприємствах зберуться й надалі, оскільки спостерігається низька рентабельність виробництва і держава не надає підтримки хлібопекарській промисловості як на рівні країни, так і на регіональному рівні. Вважаємо, що до основних проблем хлібопекарської промисловості України належать:

- відсутність контролю на ринку зерна і борошна (значне зростання цін на борошно, паливо й електроенергію при адміністративному стримуванні цін на хліб, внаслідок чого відбувається зниження рентабельності хлібозаводів і малих хлібопекарських підприємств);

- невідповідність якості борошна вимогам хлібопекарського виробництва, внаслідок чого знижується якість хліба і хлібобулочних виробів;

- використання потужності хлібозаводів лише на 30-40% через значне і тривале скорочення обсягів виробництва хліба та хлібобулочної продукції;

- значне фізичне і моральне зношення хлібопекарського обладнання – в середньому на 70-80%;

- мінімальне оновлення технологічного обладнання хлібозаводів;

- підвищення кваліфікації працівників хлібопекарських підприємств;

- відсутність фінансування та єдиної скоординованої політики в питаннях виробництва вітчизняного хлібопекарського обладнання;

Для виходу хлібопекарської промисловості зі скрутного становища необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції хлібозаводів, тобто поліпшити її якість, розширити асортимент та зменшити витрати у виробництві за рахунок впровадження нових технологій і переоснащення технологічної бази підприємств.

Висновки до розділу 1

Процес управління з позиції менеджменту здійснюється на основі функцій планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання шляхом послідовного їхнього застосування, а саме:

- планування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- організування процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- мотивування працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність;
- контролювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- регулювання процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

Аналіз нормативного забезпечення виробництва і торгівлі хлібобулочними виробами свідчить, що на сьогодні в Україні є велика кількість стандартів, які регулюють виробництво хліба і хлібобулочних виробів, зокрема ДСТУ-ЗТ 4891:2007, ДСТУ 7046:2009, ДСТУ 2120-93, ДСТУ 7517:2014, ДСТУ 4583:2006 та інші.

Незважаючи на те що, згідно із статистичною інформацією, ринок хліба і хлібобулочних виробів скорочується в натуральному вираженні, він продовжує зростати за рахунок попиту на більш дорогі та якісні продукти. Для успішного функціонування на ринку хлібопекарські підприємства змушені розширювати асортиментний ряд і проводити модернізацію виробництва.

РОЗДІЛ 2. ПРАВОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕХНІЧНОГО ОСНАЩЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Вибір організаційно-правової форми підприємницької структури та системи оподаткування

Згідно Господарського кодексу України підприємство — це самостійний статутний суб'єкт господарювання, що має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою одержання прибутку. Приватне підприємство — це вид юридичної особи, заснованої на приватній власності. Приватне підприємство є самостійною господарською організацією, створеною на основі приватної власності фізичної особи і зареєстрованою у встановленому законом порядку для здійснення господарської діяльності з метою задоволення суспільних потреб (у товарах, продукції, послугах) і одержання прибутку [34].

Система оподаткування. Приватне підприємство буде використовувати спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, тобто особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів на сплату єдиного податку з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності. Суб'єкти господарювання, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, поділяються на такі групи платників єдиного податку (Рис. 2.1).

¹ Єдинники 1-ї та 2-ї груп, які здійснюють:

- декілька видів діяльності, — застосовують максимальну ставку ЄП, установлену для таких видів діяльності;
- діяльність на території декількох сільських, селищних або міських рад, — застосовують максимальну ставку ЄП, установлену для відповідної групи.

² Стати платником податку на додану вартість можна як при поданні заяви про застосування спрощеної системи, так і в процесі госпдіяльності. Для цього подайте до податкової реєстраційну заяву за формою № 1-ПДВ.

Платником ПДВ ви станете з початку кварталу, наступного за тим, в якому подали заяву.

³ Підприємці, які займаються виробництвом, постачанням і продажем ювелірних і побутових виробів із дорогоцінних металів, каміння, каміння органогенного утворення та напівдорогоцінного каміння, не можуть бути платниками ПДВ и застосовують ставку ЄП 5%.

⁴ До загальної кількості найманих працівників підприємця-єдинника не входять особи, які знаходяться у відпустці по вагітності та пологах або по догляду за дитиною (пп. 291.4.1 ПКУ).

Група	Ставка ЄП ¹	Статус	Дохід	Наймані працівники ⁴
 1 група	До 10% від мінімальної зарплати, встановленої на 1 січня звітного року	 Фізична особа – підприємець	до 300 тис. грн	0
 2 група	До 20% від мінімальної зарплати, встановленої на 1 січня звітного року	 Фізична особа – підприємець	до 1,5 млн грн	до 
 3 група	3% від доходу ² для платників ПДВ 5% від доходу для неплатників ПДВ ³	  Фізичні особи – підприємці та юридичні особи	до 5 млн грн	 
 4 група	Залежно від площі та типу земельних ділянок/водних наділів та їх нормативної грошової оцінки	 Юридична особа – с/г товаровиробник	 необмежено	 

Рисунок 2.1. Групи платників податків згідно із ПКУ [19]

Ставки єдиного податку встановлюються у відсотках (фіксовані ставки) до розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року, та у відсотках до доходу (відсоткові ставки) – рис.

2.2. Окрім єдиного податку, підприємці, що застосовують спрощену систему оподаткування, сплачують єдиний соціальний внесок у розмірі 22% від мінімальної зарплати, яка з квітня 2024 року становить 1760 грн.

Періодичність і строки сплати ЄП



Звітний період і строки подання податкової декларації



Рисунок 2.2. Ставки єдиного податку [19]

ЄСВ. Фізособи-підприємці на ЄП зобов'язані сплачувати єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ «за себе»). Ставка внеску — 22%. База нарахування не менше від мінімальної зарплати і не більше суми 25 мінімальних зарплат. ЄСВ нараховується щомісяця, але сплачувати його можна раз на квартал. Від сплати ЄСВ звільнено підприємців — пенсіонерів за віком та інвалідів [19].

Таким чином, приватний підприємець, який здійснює продаж товарів через торгове місце з використанням найманої праці належить до 2 групи платників єдиного податку.

2.2. Вибір та характеристика організаційної структури управління підприємством. Характеристика потреби у найманих працівниках

Організаційну структуру управління торгового місця наведено на рис. 2.3. Обрано лінійну організаційну структуру управління, яка складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де кожен працівник підпорядковується тільки одному керівнику, а всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього.

Переваги цієї структури полягають у простоті, чіткості, зрозумілості управління, задіяності мінімальних витрат на організацію, присутності швидкого прийняття рішень та у високому рівні централізації влади.

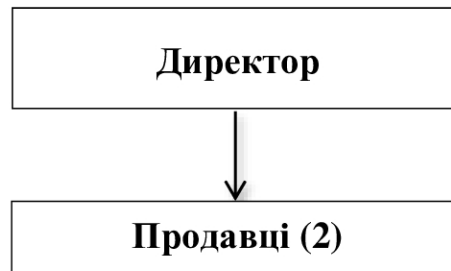


Рисунок 2.3. Організаційна структура управління торговельного місця

До недоліків відносять: високу залежність від особи, що керує підприємством, відсутність спеціалізації керівників різних рівнів, не врахування рекомендацій співробітників.

При цьому розподіл обов'язків персоналу буде здійснюватись наступним чином (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Матриця "Вид робіт – організаційні одиниці фірми"

№ з/п	Вид робіт	Забезпечення персоналом фірми (власниками)	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
				Підвищення кваліфікації персоналу фірми	Залучення зовнішніх консультацій
1	Бухгалтерський облік	Директор	+	Курси	-
2	Оподаткування	Директор	+	Курси	-
3	Планування	Директор	-	-	-
4	Організація	Директор, продавці		Курси, тренінги	-
5	Управління фінансами	Директор	-	-	-
6	Управління персоналом	Директор	+	Курси	-
7	Організація торгівлі	Продавці	+	Тренінги	-
8	Ціноутворення	Директор	-	-	-
9	Юридичні питання	Юрист	+	-	Юридична компанія
10	Страхування	Страхова компанія	+	-	Страхова компанія

Персонал – повний склад постійних і тимчасових працівників, які виконують різноманітні виробничо-господарські функції. Від персоналу значною мірою залежить якість роботи роздрібного підприємства. Кваліфікація персоналу – це сукупність знань, умінь, якими повинні володіти співробітники підприємства вцілому для досягнення стратегічних цілей. Тобто, важливо, щоб працівник був не просто хорошою людиною, а вмів працювати так, щоб продати товар у потрібному об’ємі у визначені строки [43].

Основними обов’язками директора будуть:

- розробка асортиментної та цінової політики;
- розробка асортиментної матриці;
- проведення рекламно-інформаційних акцій;
- керівництво роботою працівників торгового місця;
- планування закупівель;
- оперативна робота з постачальниками;
- аналіз тенденцій продажу;
- питання фінансування;
- контроль за наявністю необхідних документів;
- проведення інвентаризації;
- керівництво фінансовими потоками;
- участь у ціноутворенні;
- участь у інвентаризації;
- розрахунки з працівниками;
- розрахунки з постачальниками;
- бухгалтерський облік;
- організація безкоштовної доставки.

Основними обов’язками продавців будуть:

- викладка товару;
- реалізація товарів;
- облік товарів;
- контроль строків реалізації товарів;

- замовлення товарів;
- списання товарів тощо.

Продавець повинен відповідати таким основним вимогам:

- Вихованість, ввічливість, доброзичливість.
- Акуратний зовнішній вигляд продавця.
- Швидкість роботи.
- Обізнаність продавця з асортиментом товарів, що реалізується у

магазині.

- Знання продавцем правил продажу окремих товарів.
- Володіння найбільш раціональними способами виконання технологічних операцій.

Для прикладу у додатку А наведено посадову інструкцію продавця.

2.3. Характеристика обраного методу продажу хлібобулочних виробів та торгово-технологічного процесу на підприємстві

Для продажу хлібобулочних виробів обрано традиційний метод продажу товарів через прилавок. Його суть полягає в тому, що в процесі вибору товарів обов'язково беруть участь і покупець, і продавець, який особисто виконує основні операції з відбору і показу товарів покупцеві, проведення розрахунків та вручення покупки. Товари, відгороджені від покупців прилавком, розташовуються в такий спосіб, що їх основна маса недоступна покупцеві. Покупці можуть отримати потрібний товар для ознайомлення і вибору тільки безпосередньо через продавця. Закінчивши обслуговування одного покупця, продавець починає обслуговувати наступного і т.д. [1]

Завершальний етап торгово-технологічного процесу складається з таких операцій: зустріч покупця і виявлення його намірів (попиту); пропонування і показ товару; допомога у виборі товару і консультація; пропонування супутніх і нових товарів; проведення технологічних операцій, пов'язаних з відмірюванням, нарізанням, зважуванням товарів тощо; розрахункові операції; упакування і видавання покупок.

Загальна принципова схема операцій з продажу товарів через прилавок обслуговування наведена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Принципова схема процесу продажу товарів через прилавок

Незважаючи на те, що при організації продажу товарів через прилавок обслуговування населення затрачує значний час на придбання товарів, обмежується самостійність покупців у виборі товарів, традиційний метод продажу товарів все-таки досить широко розповсюджений у підприємствах вітчизняної торгівлі.

Швидкість і якість обслуговування покупців безпосередньо залежить від кваліфікації продавця, тому організація його роботи є важливою частиною. Так, перед початком продажу товарів продавець повинен підготувати необхідний торговельний інвентар, пакувальні матеріали, розмістити їх на робочому місці, перевірити справність торгово-технологічного обладнання в торговому залі наявність цінників на товарах, а також санітарний стан робочого місця.

Персонал зобов'язаний бути ввічливим до кожного покупця, мати акуратний зовнішній вигляд та підтримувати порядок у торговій залі. При наданні консультації важливо не обмежуватися лише повідомленням інформації щодо товару, яка цікавить покупця, але й виявляти наміри покупця

та його уподобання, забезпечувати пропагування нових товарів та сприяти вихованню естетичних смаків покупців.

Продаж товарів за традиційним методом завершується розрахунками за товари і врученням покупки покупцеві. При цьому залежно від прийнятої схеми організації торгово-технологічного процесу розрахунки за товари можуть проводитись як безпосередньо на робочому місці продавця, так і на робочому місці контролера-касира у вузлі розрахунку. Тому продавець зобов'язаний вказати покупцеві не тільки суму оплати за товар, але й місце оплати та отримання товару. Після оплати вартості товару продавець зобов'язаний упакувати товар і ввічливо вручити покупку покупцеві, за необхідності продавець може надати покупцю додаткові послуги.

При організації продажу товарів за традиційним методом для недопущення черг важливо правильно обирати схеми планування торгових залів. Найбільш розповсюдженою з них лінійне розташування робочих місць продавців, яке може мати різні варіанти: так, при глибині торгового залу 6—7 метрів шафи і прилавки доцільно розташовувати в одну лінію, впритул до стінки, яка відокремлює торговий зал від підсобних приміщень; якщо глибина торгового залу перевищує 8 метрів, робочі місця продавців можуть розташовуватися вздовж двох або трьох стін. Лінійна схема планування забезпечує: наближення робочих місць продавців до приміщення для зберігання товарів, що скорочує витрати праці на переміщення товарів у торговий зал; можливість поповнення товарних запасів під час роботи магазину, не створюючи незручностей для покупців; можливість маневрувати окремими продавцями.

Незважаючи на всі недоліки, традиційний метод продажу товарів залишається зручним методом, який доцільно застосовувати в дрібних торговельних підприємствах, які реалізують товари продовольчого та вузькоспеціалізованого непродовольчого асортименту. Продаж через прилавок обслуговування доцільно застосовувати для таких товарів, які не можна перевести на самостійний відбір покупцями, оскільки вони вимагають особливого, обережного поводження, що досягається присутністю та участю

продавця в показі товару, роз'ясненням його властивостей та особливостей, перевіркою якості товару в присутності покупця, демонстрації в дії. У цілому продаж товарів через прилавок ефективніший від самообслуговування та інших прогресивних методів за умови забезпечення магазинів широким асортиментом нефасованих товарів і низької інтенсивності потоків покупців.

Принциповою особливістю торгово-технологічного процесу в магазинах є участь у ньому покупців як об'єктів праці торговельного персоналу.

Як правило, операції торгового процесу відіграють основну роль в організації торговельного обслуговування населення та в торгово-технологічному процесі магазину, натомість більшість операцій технологічного процесу належить до групи допоміжних операцій торгово-технологічного процесу магазину (рис. 2.5).

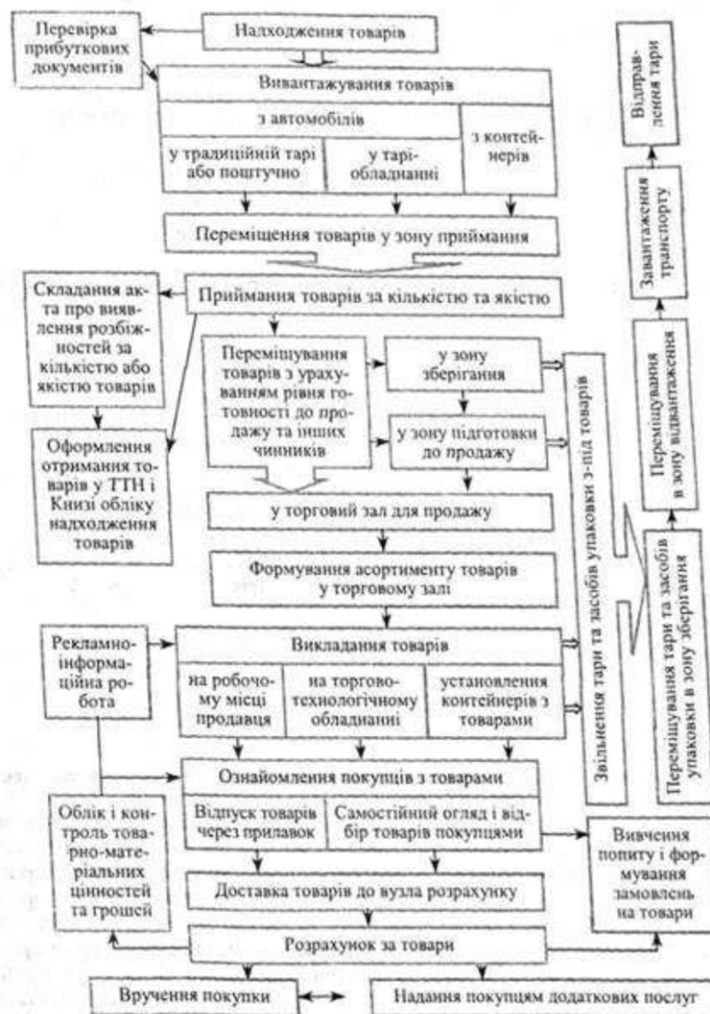


Рисунок 2.5. Схема торгово-технологічного процесу магазину

Технологічний процес включає: транспортування товарів; розвантажування транспортних засобів; приймання товарів за кількістю і якістю; доставку товарів у зону зберігання або в торговий зал магазину; зберігання; підготовку товарів до продажу; переміщення товарів в торговий зал; розміщення і викладання в торговому залі; проведення розрахунку за товари; надання покупцям додаткових послуг технічного характер [1]

2.4. Організація охорони праці на торговельному підприємстві

При організації охорони праці на торговельному підприємстві слід дотримуватись вимог Правил охорони праці для об'єктів роздрібною торгівлі, які включають загальні вимоги з охорони праці, виробничої санітарії та пожежної безпеки до влаштування та утримання територій, приміщень, будівель і споруд, систем водопостачання, освітлення, опалення, каналізації та вентиляції, організації технологічних процесів і робочих місць, експлуатації торгово-технологічного і холодильного обладнання.

Пожежна безпека торгового місця повинна відповідати вимогам Закону України "Про пожежну безпеку" та Правилам пожежної безпеки в Україні. Відповідальність за пожежну безпеку об'єктів покладається на їх власника (керівника) або уповноважених ними осіб.

Вимоги охорони праці до торгово-технологічного обладнання торгового місця. Стелажі, підтоварники для укладання та зберігання товарів повинні бути міцними, розрахованими на максимальне навантаження, стійкими. Полиці стелажів повинні мати нахил усередину. Ґрати, піддони, стелажі для зберігання харчових продуктів повинні бути виготовлені з матеріалів з гладкою поверхнею, легко піддаватися мийці та дезінфекції. Висота стелажів та піддонів повинна бути не менше 15 см від підлоги. Ваговимірвальне обладнання повинно відповідати метрологічним, торгово-експлуатаційним і санітарно-гігієнічним вимогам, мати повірочне тавро органів Держспоживстандарту України, інвентарний номер і закріплюватися за працівниками, які ними користуються. Для забезпечення правильної

експлуатації ваговимірювального обладнання слід дотримуватися Правил користування мірами і вимірювальними пристроями на підприємствах торгівлі та громадського харчування. Установка настільних ваг повинна проводитися так, щоб основа міцно опиралася на всі чотири точки і під час роботи не відбулося мимовільного переміщення або падіння ваг.

Суб'єкт господарювання повинен утримувати торговельні та складські приміщення, а також прилеглу до них територію відповідно до санітарних норм. Під час продажу товарів і після закінчення виїзної (виносної) торгівлі суб'єкт господарювання зобов'язаний вжити заходів для дотримання чистоти на місці торгівлі та навколо нього. Адміністрація торгового місця, в якому здійснюється продаж продовольчих товарів, зобов'язана забезпечити кожного працівника одягом, що відповідає санітарним нормам.

Для зберігання верхнього одягу та особистих речей працівників обладнується окреме приміщення. У разі зберігання товарів у підсобних приміщеннях і розміщення їх у торговельних залах чи на об'єктах дрібнороздрібної мережі працівники суб'єкта господарювання зобов'язані дотримуватися принципу товарного сусідства, санітарних норм, норм складування і вимог протипожежної безпеки. Торговельний об'єкт обладнується відповідно до вимог нормативно-правових актів з питань охорони праці, здоров'я та навколишнього природного середовища, протипожежної безпеки, а також санітарних норм [42].

Суб'єкт господарювання зобов'язаний забезпечити наявність у працівників, що здійснюють продаж продовольчих товарів, особистих медичних книжок установленого зразка, організацію і своєчасність проходження ними медичних оглядів та контроль за допуском їх до роботи за наявності необхідного медичного висновку. Медичні книжки пред'являються на вимогу працівників санітарно-епідеміологічної служби.

Продаж хлібобулочних виробів здійснюється згідно з Правилами продажу продовольчих товарів, затверджених наказом Міністерства зовнішньо-економічних зв'язків України від 28 грудня 1994 року, №237.

Згідно з правилами для зберігання якості хлібобулочних виробів приміщення роздрібних підприємств повинні бути оснащені спеціальним обладнанням (закритими шафами, підтоварниками, стаціонарними та пересувними стелажми, контейнерами, столами для нарізування хліба) та основним інвентарем (ножі, дощечки тощо), дозволеним МОЗ України. Забороняється перевантажувати хліб і хлібобулочні вироби з лотків у ящики, корзини навалом.

Забороняється зберігати хлібобулочні вироби навалом, а також встановлювати обладнання з хлібом на відстані менше 35 см від підлоги в підсобних приміщеннях і 60 см - у торговельному залі. Не допускається зберігання хліба разом з товарами, які мають різкий та сильний запах.

Кожна партія продукції повинна супроводжуватися документами, в яких зазначається дата виготовлення та година виймання хліба з печі, від якої відраховується строк придатності.

Хліб і хлібобулочні вироби можуть знаходитися у продажу (при температурі не менше 6 С і вологості - 75%) після виймання з печі не більше 36 годин - хліб із житнього і житно-пшеничного оббивного і житнього обдирного борошна, а також із суміші пшеничного і житнього сортового борошна; 24 години - хліб із пшенично-житнього і пшеничного оббивного борошна, хліб та хлібобулочні вироби масою більше 200 г із сортового пшеничного, житнього просіяного борошна; 16 годин - дрібноштучні вироби масою 200 г і менше.

Після закінчення цих строків продаж хліба та хлібобулочних виробів забороняється, хліб підлягає вилученню з продажу.

Нестандартні, вилучені з продажу вироби, повертають постачальнику в узгоджені терміни згідно з договором. Залишки кусків хліба, сухарні, хлібні крихти, випадково забруднені вироби, збирають у місткості з написом "санітарний брак" і здають їх в установленому порядку.

Забороняється продаж хліба з наявністю плісняви, сторонніх домішок, непромісів, неправильної розпливчастої форми, з тріщинами, з блідою або підгорілою скоринкою.

У разі виявлення ознак захворювання на картопляну хворобу необхідно негайно повідомити про це виробника та органи санітарного нагляду, уражені вироби зняти з продажу і знищити згідно з діючими санітарними правилами і складеним в установленому по-ряду актом, а обладнання ретельно вимити.

Шафи для зберігання хліба і хлібобулочних виробів необхідно щоденно провітрювати протягом 1-2 години, і не менше одного разу на тиждень промивати теплою водою з милом і протирати 1%-им розчином оцтової кислоти з наступним просушуванням.

Покривала і чохла з полімерних плівок потрібно провітрювати і просушувати щодня, а у разі забруднення промивати теплою водою. Металевий інвентар ретельно промивають гарячою водою і насухо витирають.

Хлібобулочні магазини повинні бути обладнані розвантажувальними площадками з навісом, які захищають продукцію від атмосферного впливу. Приміщення магазинів обладнані спеціальним обладнанням (підтоварниками, пересувними стелажми, столами для нарізування хліба) та інвентарем.

Хлібобулочні вироби більше 500 г розрізають на 2 або 4 рівні частини без зважування і реалізують у полімерних плівках. Як-що хліб розрізається, то інша половинка вкладається у пакет, щоб скоротити процес усихання хліба. Вироби повинні братися спеці-альними вилками або смужками чистого паперу, не дозволяється брати хліб руками.

Працівники торгівлі повинні мати санітарну книжку про дозвіл роботи з хлібобулочними виробами.

Продаж хлібних виробів повинен здійснюватися через реєстратор розрахункових операцій і покупцю повинен видаватися касовий чек.

Працівники, відповідальні за формування, встановлення і застосування роздрібних цін, призначаються керівником суб'єкта господарювання.

Документами, які обґрунтовують сформовані і встановлені ціни на товари, що надійшли до підприємств роздрібної торгівлі та громадського харчування, є рахунки-фактури, накладні, квитанції про прийняття товарів на комісію, заборні листи, калькуляційні картки, інші супровідні документи,

книги надходження товарів, акти останньої інвентаризації, описи-акти уцінки, дооцінки, оформлені в установленому порядку [33].

Ярлик цін (цінник) призначається для надання покупцям основної інформації на окремий товар.

Ярлики цін (цінники) та покажчики цін повинні мати такі реквізити: для вагових товарів - назва товару, сорт, ціна за один кілограм або за сто грамів; для товарів, що розфасовані, - назва товару, сорт, ціна за один кілограм або за сто грамів, вага одиниці розфасовки, ціна за одиницю розфасовки.

Роздрібні ціни також можуть бути позначені на товарних ярликах, етикетках підприємств-виготівників, упаковці, в якій товар продається населенню, або безпосередньо на самому товарі, якщо позначення ціни не псує його товарного вигляду та не знижує якості товару.

Висновки до розділу 2

Організаційно-правовою формою торгового місця буде приватне підприємство - підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці.

Приватний підприємець буде використовувати спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, тобто особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів на сплату єдиного податку з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності. Приватний підприємець, який здійснює продаж товарів через торгове місце з використанням найманої праці належить до 2 групи платників єдиного податку. Відповідно, він зобов'язаний сплачувати єдиний податок у розмірі до 20% від мінімального розміру заробітної плати, єдиний соціальний внесок у розмірі не менше 22% від мінімального розміру заробітної плати.

Чисельність персоналу, необхідна для здійснення торгівлі через торгове місце становить 3 ставки – директор, 2 продавці. Директор відповідає за

розробку асортиментної та цінової політики, проведення рекламно-інформаційних акцій, керівництво роботою працівників торгового місця, планування закупівель, оперативну роботу з постачальниками, аналізує тенденції продажу, питання фінансування, здійснює контроль за наявністю необхідних документів, проведення інвентаризації; керівництво фінансовими потоками, бере участь у ціноутворенні та інвентаризації, проводить розрахунки з працівниками та з постачальниками.

Для продажу хлібобулочних виробів обрано традиційний метод продажу товарів через прилавок. Його суть полягає в тому, що в процесі вибору товарів обов'язково беруть участь і покупець, і продавець, який особисто виконує основні операції з відбору і показу товарів покупцеві, проведення розрахунків та вручення покупки.

При організації охорони праці на торгівельному підприємстві слід дотримуватись вимог Правил охорони праці для об'єктів роздрібною торгівлі встановлені у НПА ОП 52.0-1.01-96.

Розділ 3. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ХЛІБОБУЛЧНИМИ ВИРОБАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВІДКРИТТЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Характеристика бізнес-ідеї, цілі, сильні та слабкі сторони проекту. Оцінка конкурентного середовища

Найчастіше, перша ідея, пов'язана з відкриттям свого бізнесу, асоціюється з відкриттям власного магазину. І в цьому немає нічого дивного, бо торгові точки, різні магазинчики оточують нас всюди.

Наша бізнес-ідея полягає у відкритті торгового місця. Відкриття торгового місця – один з найпростіших і очевидних видів бізнесу для старту. Основною ідеєю є покупка товару за оптовою ціною і подальший продаж за вищою. Все ніби просто, але найчастіше, перше враження оманливе і воно надалі призводить до розчарування через недооцінку його складності.

Конкуренція зараз скажена і тому, доведеться докласти колосальних сил і запропонувати покупцям такий товар у своєму магазині, від якого вони просто не зможуть відмовитися. Це не обов'язково можуть бути низькі ціни, зараз в моді якість обслуговування і, звичайно ж, якість товарів. Для досягнення успіху в продажах, необхідно відповісти собі на одне питання: чому покупець повинен купувати товар саме в нас? Ось кілька основних напрямків, на які варто орієнтуватися при відкритті свого магазину:

- магазин з великим асортиментом товару;
- магазин з низькими цінами;
- магазин з найвищою якістю обслуговування.

Ми звернули увагу на останній варіант, так як він є оптимальним. Якщо піти за напрямом до великого асортименту, то необхідні великі площі, а для надання низьких цін, буде потрібно закуповувати товар великими обсягами.

У своєму магазині ми введемо своєрідну систему знижок – кожен 5-й хліб за тиждень безкоштовний. Вона полягає у тому, що покупцю буде видаватися

купон, на якому буде відмічатися купівля хліба. Якщо ця людина візьме 4 буханки хліба за тиждень і прийде за 5-им, то отримає його безкоштовно. Так звана “родзинка”, що залучить нових клієнтів та перетворить їх у постійних. Основні елементи бізнес-ідеї щодо відкриття торгового місця наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Бізнес-ідея щодо відкриття торгового місця

№ з/п	Елемент бізнес-ідеї	Характеристика
1	Сутність проекту	Торгове місце у ТЦ
2	Місце розташування проекту	м. Рівне, вул. Василя Червонія, 16в
3	Соціальне, економічне, демографічне оточення (особливості основного контингенту покупців)	Споживачі віком від 14 до 60 років, які є клієнтами АС «Чайка» та мешканці району Північний.
4	Перелік та опис продуктів / послуг (асортиментний профіль)	Кіоск з продажу хлібобулочних виробів. Асортиментний профіль – реалізація хлібобулочних виробів, зокрема хліба та різного виду булочок та супутніх товарів. У структурі асортименту обов’язкова наявність хліба та булочок.
5	Назва торгової точки, яку планується створити	«Смачняшка»
6	Розпорядок роботи	7:00-19:00

При цьому доцільним є виявлення сильних та слабких сторін проекту за результатами SWOT-аналізу: сильних (Strengths) сторін проекту; слабких (Weaknesses) сторін проекту; можливостей (Opportunities), що відкриваються при реалізації проекту та небезпек (Threats), пов’язаних зі здійсненням проекту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. SWOT-аналіз проекту

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Низькі початкові капіталовкладення. - Висока якість роботи персоналу. - Широкий асортимент товарів та послуг з урахуванням потреб споживачів. - Наявність одного власника. - Технічне оснащення торгового місця. - Рекламне оформлення торгового місця. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутні постійні клієнти. - Недостатня популярність даного торгового місця. - Вузька спеціалізація. - Економічна ситуація в державі.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення бізнесу (відкриття кількох аналогічних торгових точок). - Розширення асортименту додаткових послуг. - Випічка та реалізація напівфабрикатів шокової заморозки. - Відкриття бекераю. - Підвищення рівня професійності персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення кількості конкурентів. - Зниження рівня доходів громадян, внаслідок чого знизиться попит. - Вплив на підприємство змін законодавства та регулятивних заходів.

Сильними сторонами проекту (за результатами SWOT-аналізу) повинні стати: низькі початкові капіталовкладення; висока якість роботи персоналу; широкий асортимент товарів та послуг з урахуванням потреб споживачів; наявність одного власника; технічне оснащення та рекламне оформлення торгового місця.

Основними конкурентами будуть магазини «Сільпо» та «Україночка». Порівняльний аналіз конкурентів та власного бізнесу наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Порівняльний аналіз конкурентів

Фактори успіху бізнесу	Максимальна кількість балів за 10-бальною шкалою	Оцінка власного бізнесу	Оцінка конкурентів	
			«Сільпо»	«Україночка»
Розташування підприємства	10	9	7	10
Стан та оформлення торгового місця	10	10	8	7
Робота персоналу	10	10	7	8
Широта асортименту	10	10	10	8
Рівень цін	10	9	9	9
Рекламне оформлення	10	9	10	6
Наявність сервісу та додаткових послуг	10	8	6	4
РАЗОМ	70	65	57	52

Таким чином, основними конкурентними перевагами торговельного місця повинні стати оформлення, робота персоналу, широта асортименту та наявність додаткових послуг. Оформлення торгового місця буде кращим, ніж у конкурентів, завдяки використанню сучасного нового обладнання.

3.2. Класифікація та формування асортименту товарів підприємства

Хліб — продукт, випечений з тіста, яке приготовлене згідно з відповідними рецептами і технологічними режимами. Маса окремого виробу перевищує 500 г.

Залежно від виду борошна, яке використовується для приготування тіста, хліб поділяється на житній, пшеничний, житньо-пшеничний і пшенично-житній; від способу випікання — фермовий і подовий; від рецептури — простий і поліпшений. Хліб з житнього борошна. До простих видів хліба з житнього борошна належать: хліб з оббивного, з обдирного та із сіяного борошна. Поверхня хліба з сіяного борошна, як правило, гладенька, з оббивного — шорстка; колір від світло-коричневого (сіяного) до темно-коричневого (оббивного). Хліб з житньо-пшеничного борошна. У ньому переважає житнє борошно. За рецептурою поділяється на простий і покращений.

Найбільш поширеним простим житньо-пшеничним хлібом є хліб з оббивного борошна. Для його приготування використовують борошно житнє оббивне і пшеничне оббивне у співвідношенні 60 : 40. Хліб Дарницький виготовляють з суміші борошна житнього обдирного і пшеничного 1-го сорту в співвідношенні 60 : 40.

До поліпшених видів хліба з житньо-пшеничного борошна належать такі: Бородинський, хліб з кмином та ін. Хліб з пшенично-житнього борошна має в рецептурі переважно пшеничне борошно. Його асортимент неширокий. З простих видів найбільш поширений оббивний, а з поліпшених — оббивний заварний.

Булочні вироби є штучними. Маса окремого виробу не перевищує 500 г. Вироби масою до 200 г — називаються дрібноштучними, а від 200 до 500 г — великоштучними. Булочні вироби мають різну форму і зовнішній вигляд, їх випікають у вигляді батонів, булок, плетеників, ріжків, хліба тощо. Поверхня булочних виробів може бути гладенька або шорстка, посилана маком, кмином, крихтою або сіллю, з надрізами або наколеннями та ін.

До булочних виробів належать батони, булки, булочки, калачі, плетеники, хали, сайки та деякі назви хліба, їх випікають переважно з пшеничного борошна вищого і 1-го сортів, рідко з борошна 2-го сорту. За рецептурою вироби поділяють на прості, поліпшені і здобні.

Асортимент простих булочних виробів неширокий, їх виготовляють з того самого тіста, що й пшеничний простий хліб. У поліпшені види булочних виробів входить підвищена кількість цукру, жиру, молочних продуктів, яєць тощо. Для деяких виробів використовують тісто, з якого виготовляють поліпшені види пшеничного хліба.

Батони. Вироби випікають з борошна пшеничного вищого, 1-го і 2-го сортів. Маса батонів переважно становить 0,2, 0,4 і 0,5 кг. За рецептурою вироби поділяють на прості і поліпшені. Форма батонів довгасто-овальна (батони нарізні, нарізні молочні, Студентські, з ізіюмом, Столові) або довгаста (батони Особливі). На поверхні батонів Столових є від 1 до 3 косих надрізів, інших — від 5 до 7 таких надрізів.

Булки і булочки. Назви походять від латинського слова "була", тобто куля. Багато булочних виробів не мають круглої форми, однак називаються булками або булочками. Маса булок і булочок невелика — 50—200 г.

Калачі. Вироби випікають з часів Київської Русі. Назва виробів походить від слов'янського слова "коло", що означає круглий. До простих калачів належать калачі Московські, які виготовляють з пшеничного борошна вищого сорту. Форма нагадує висячий замок, поверхня шорстка, злегка борошніста. Знизу вироби підсипані борошном. На поверхні є дужка і піднесена губка.

Плетеники. їх випікають з борошна вищого, 1-го і 2-го сортів. Вироби плетуть з 3 джгутів. Форма плетеників довгасто-овальна з чітко вираженим плетінням. Поверхня глянцева, у виробах з маком посипана маком. Здобні хлібобулочні вироби відрізняються від звичайних більш високим вмістом цукру і жиру. В готових виробах загальна кількість цих речовин повинна становити за рецептурою 14% і більше.

У рецептуру здобних хлібобулочних виробів входить підвищена кількість молочних продуктів, вершкового масла, маргарину, ізіюму, яєць та інших компонентів. За харчовою, біологічною та енергетичною цінністю вони близькі до борошняних кондитерських виробів. Вироби виготовляють переважно з борошна пшеничного вищого і 1-го сортів. До них належать булки, булочки, ватрушки, калачі, ріжки, короваї, деякі назви хліба та ін. За

масою здобні хлібобулочні вироби поділяють на дрібно— і великоштучні. Маса дрібноштучних виробів становить 200 г і менше, великоштучних — від 200 до 500 г. [40]

Отже, асортимент хлібобулочних виробів можна класифікувати за такими ознаками: 1) хліб: залежно від виду борошна, від способу випікання, від рецептури; 2) булочні вироби: за масою, залежно від форми випікання, залежно від зовнішнього вигляду поверхні.

Згідно цієї класифікації визначено товарні позиції, які будуть реалізовуватися (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Асортимента матриця підприємства

Група	Категорія	Товарна позиція (поділ по брендам, всередині брендів за видами і упаковкою)	Постачальник
Хлібобулочні вироби	Хліб	Хліб Домашній (на заквасці)	ПАТ «Теремно хліб»
		Хліб пшеничний фірмовий	
		Хліб «Здоров'я»	
		Хліб родинний	
		Хліб любительський білий	
		Хліб подільський пшеничний, подовий	
		Хліб січовий	
	Хліб заварний	Хліб білий заварний з кмином за стародавньою литовською рецептурою	ПАТ «Теремно хліб»
		Хліб пряно-зерновий	
	Батони	Батон запашний	
		Батон дорожній	
		Батон «Файний»	
	Здобні булочні вироби	Булочка «Рулетки з вишнями» (пісна)	
		Булочка здобна	
		Булочка «Чорничка»	
		Булочка «Вишенька»	
		Рулет яблучний	
		Плюшка волинська	
		Булочка «Яблучко»	
		Булочка «Ласунка» з сиром	
		Слойка теремнівська з сиром	
		Плетінка українська	
		Маковик домашній	
		Булочка «Ласунка» з повидлом	
		Круасани	
	«Шоколад»		
	«Згущене молоко»		
	Кекси	«Цитрусовий»	
		«Пломбір»	
		«Родзинка»	

Асортимент хлібобулочних виробів представлений в додатку Б.

Таким чином, обрано такі категорії, які будуть реалізовуватися: хліб, хліб заварний, батони, здобні булочні вироби, круасани та кекси.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Під плануванням спеціалісти рекламного бізнесу розуміють управлінський процес визначення цілей підприємства у сфері створення контактів з цільовою аудиторією та шляхів їхнього досягнення. Планування допомагає підприємству подивитися на себе збоку та визначити, як саме реалізувати свою індивідуальність та особливості продукції, що її виробляє підприємство, за умов конкуренції. У табл. 3.5 представлено планування рекламної діяльності за допомогою креативного брифу.

Таблиця 3.5. Креативний бриф рекламної діяльності підприємства

№ з/п	Складова креативного брифу	Характеристика
1	Підприємство	“Смачняшка”
2	Цільова аудиторія	Споживачі віком від 14 до 60 років, які є клієнтами АС «Чайка» та мешканці району Північний.
3	Конкуренти	“Сільпо”, “Україночка”
4	Завдання кампанії	Завданнями рекламних кампаній можуть бути: - розкрутка бренду; - залучення нових клієнтів; - збільшення обсягів продажу; - донесення інформації про підприємство тощо.
5	"Message", який слід донести	Завітай в «Смачняшку» - закупи вкусняшку. Завжди свіженьке! Завжди смаченьке! Шукаєш свіжу випічку – тоді тобі до нас. У "Смачняшці" завжди раді бачити Вас!
6	Факти, які підтверджують "Message"	Реалізація тільки свіжих хлібобулочних виробів, які є дуже смачними, ароматними та апетитними.
7	Використовувані засоби реклами	Буклети, листівки, плакати, вивіски тощо. Проведення дегустацій, використання купонів на 5-ту безкоштовну покупку хліба.
8	Рекламний бюджет	Близько 15 000 - 20 000 грн.

Макет рекламної листівки знаходиться в додатку В.

Таким чином, за допомогою креативного брифу рекламної діяльності підприємства визначено завдання кампанії, «message» та які засоби реклами будуть використовуватися – це буклети, листівки, вивіски, проведення дегустацій тощо.

Правильний підбір торгових меблів сприяє раціональній організації торговельно-технологічного процесу, максимальному використанню торгової

площі, підвищенню рівня торговельного обслуговування й одержанню прибутку. Технічне оснащення торгового місця представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Технічне оснащення торгового місця

№ з/п	Вид обладнання	Ціна за одиницю, грн	Кількість	Загальна вартість, грн.	Постачальник
<i>1 Торговельне немеханічне обладнання (меблі)</i>					
1.1.	Стелаж хлібний металевий 1930x1000x500 мм на 4 полиці	12799	3	38397	ППФ "ПАРТІ", м. Рівне, вул. Захисників Маріуполя, 49
1.2.	Прилавок розрахунковий тип 3 Довжина 1000 мм Глибина 620+160 мм Висота 900 мм	7100	1	7100	ППФ "ПАРТІ", м. Рівне, вул. Захисників Маріуполя, 49
1.3.	Демонстраційна вітрина Довжина 900 мм Глибина 500 мм Висота 880 мм	14500	1	14500	ППФ "ПАРТІ", м. Рівне, вул. Захисників Маріуполя, 49
<i>2 Реєстратори розрахункових операцій</i>					
2.1.	POS-термінал Sunmi V3 Міх з NFC та підставкою (док-станція)	29260	1	29260	ППФ "ПАРТІ", м. Рівне, вул. Захисників Маріуполя, 49
<i>3 Додаткове обладнання</i>					
3.1.	Підігрівач РТНН-2-0,7-1,0	6000	1	6000	РТНН Україна
<i>4 Інвентар</i>					
4.1.	Ніж для нарізання хліба Fissman IMPERO 200 мм	239	1	239	Епіцентр, М. Рівне, вул. Кулика і Гудачека, 17
4.2.	Дошка кухонна 33x24,1x0,8 см бамбук Flamberg	319	1	319	Епіцентр, М. Рівне, вул. Кулика і Гудачека, 17
Всього				95815	

Зображення обладнання знаходиться у додатку Г.

Отже, загальна вартість технічного оснащення торгового місця, включаючи торговельне немеханічне обладнання, реєстратори розрахункових операцій, додаткове обладнання та інвентар, становить 95 815 грн.

Розрахунки основних планових показників діяльності торговельного місця, а саме: план витрат обігу, товарооборот у точці беззбитковості, товарооборот при мінімальній рентабельності, рентабельність проведено у

Microsoft Excel. Орієнтовна сума щомісячних постійних витрат обігу у торговельного місця становитиме 41180 грн. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. План щомісячних постійних витрат обігу торгового місця

№ з/п	Статті витрат	Сума, грн.
1	Заробітна плата	24 000
1.1	Директор	8000
1.2	Продавці (2)	16000
2	Єдиний соціальний внесок (22% від мінімальної заробітної плати)	5280
3	Орендна плата (у т.ч. комунальні платежі)	5600
4	Єдиний податок (20% від мінімальної заробітної плати)	4800
5	Господарчі потреби	1500
	Разом	41 180

У таблиці 3.8 наведено розрахунок точки мінімальної рентабельності торговельного місця з урахуванням того, що змінні витрати відсутні ($ВО_{зм}=0$) і підприємство не є збитковим ($\Pi=0$). Розмір постійних витрат обігу ($ВО_{пост}$) становить 41180 грн. (таблиця 3.7).

Точка мінімальної рентабельності ($T_{мрр}$) – це такий обсяг товарообороту, за якого сума валового доходу (ВД) від реалізації товарів дорівнює сумі поточних витрат обігу (ВО):

$$ВД = ВО = ВО_{пост} = 41\ 180 \text{ грн.}$$

Товарооборот у точці беззбитковості розрахований за формулою 3.1.

$$T = \frac{ВО_{пост}}{P_{вд} - P_{ВО_{зм}}} \times 100 \quad (3.1.)$$

де $P_{вд}$ – торгова націнка, 15% (згідно Постанови КМУ від 25 грудня 1996 року № 1548)

$$T = \frac{41\ 180}{15 - 0} \times 100 = 274\ 533 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.8. Розрахунок основних показників діяльності торгового місця ($P_{ВО_{зм}}=0$, $\Pi=0$ грн.)

Прибуток (Π), грн.	Витрати обігу (ВО)				Рентабельність (P), %	Валові доходи (ВД)			Точка мінімальної рентабельності ($T_{мрр}$), грн.	Ододений товарооборот ($TO_{одн}$), грн.
	$ВО_{пост.}$, грн.	$ВО_{зм.}$, грн.	$P_{ВО_{зм.}}$, %	Разом $ВО$, грн.		ВД, грн.	$P_{вд}$, %	$P_{вд} -$ $P_{ВО_{зм}}$		
0	41180	0	0	41180	0	41180	15	15	274533	9151

Розрахунки, наведені у табл. 3.8 свідчать, що торговому підприємству для покриття постійних витрат у розмірі 274 533 грн. необхідно забезпечувати одноденний товарооборот на рівні 9151 грн.

Зрозуміло, торгове підприємство у своїй діяльності здійснює додаткові (змінні) витрати – витрати на премії, акції, упаковку тощо. Умовно приймемо, що рівень змінних витрат становить 2% від точки мінімальної рентабельності, наведеної у табл. 3.8 і розрахуємо точку мінімальної рентабельності за цих умов (табл. 3.9).

$$T = \frac{41\,180}{15-2} \times 100 = 316769,3 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.9. Розрахунок основних показників діяльності торгового місця
(РВОзм=2%, П=0 грн.)

Прибуток (П), грн.	Витрати обігу (ВО)				Рентабельність (Р), %	Валові доходи (ВД)			Точка мінімальної рентабельності (Т _{мрр}), грн.	Одноденний товарооборот (Т _{одн}), грн.
	ВО _{пост.} , грн.	ВО _{зм.} , грн.	РВО _{зм.} , %	Разом ВО, грн.		ВД, грн.	Р _{ВД} , %	Р _{ВД} – РВО _{зм}		
0	41180	5491	2	46671	0	46671	15	13	316769,3	10559

Тобто, торговому місцю для покриття постійних витрат у розмірі 41180 грн. та змінних витрат на рівні 2% необхідно забезпечувати одноденний товарооборот на рівні 10 559 грн. Основна мета діяльності кожного комерсанта – отримання прибутку. У таблиці 3.10 наведено розрахунок точки мінімальної рентабельності, що дасть змогу отримувати щомісячний прибуток у розмірі 7000 грн. при рівні змінних витрат 5% від точки мінімальної рентабельності, наведеної у таблиці 3.8

Отже, якщо точку беззбитковості скоригувати на суму мінімального прибутку, дістанемо формулу розрахунку точки мінімальної рентабельності (Т_{мрр}):

$$T_{\text{мрр}} = \frac{ВО_{\text{пост}} + П_{\text{мін}}}{Р_{\text{ВД}} - РВО_{\text{зм}}} \times 100 \quad (3.2)$$

$$T_{\text{мрр}} = \frac{41180 + 7000}{15 - 5} \times 100 = 481800 \text{ грн.}$$

Рентабельність (норма прибутку) – це відношення загальної суми прибутку до витрат (відносна величина прибутку, що припадає на 1 грн. поточних витрат, %):

$$P = \frac{\Pi}{BO} \times 100 \quad (3.3)$$

де P – рентабельність, %;

Π – прибуток підприємства, грн.;

BO – загальні витрати підприємства, грн.

$$P = \frac{7000}{BO} \times 100 = 12,8\%$$

Таблиця 3.10. Розрахунок основних показників діяльності торгового місця
($PBO_{зм}=5\%$, $\Pi=7000$ грн.)

Прибуток (Π), грн.	Витрати обігу (BO)				Рентабельність (P), %	Валові доходи ($ВД$)			Точка мінімальної рентабельності (T_{mrr}), грн.	Однорічний товарооборот ($TO_{одн}$), грн.
	$BO_{пост.}$, грн.	$BO_{зм.}$, грн.	$PBO_{зм.}$, %	Разом BO , грн.		$ВД$, грн.	$P_{ВД}$, %	$P_{ВД} -$ $PBO_{зм}$		
7000	41180	13726,7	5	54906,7	12,8	54906,7	15	10	481800	16060

Таким чином, якщо торгове місце зможе забезпечити однорічний товарооборот у розмірі 16060 грн., то воно отримуватиме місячний прибуток у сумі 7000 грн. і зможе забезпечити рівень змінних витрат обігу 5% (13726,7 грн.). При цьому один із варіантів розподілу змінних витрат наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11. План щомісячних змінних витрат обігу торгового місця

№ з/п	Статті витрат	Сума, грн.
	Рівень змінних витрат, %	5%
1	Премія за виконання плану товарообороту	6800
2	Акційні програми	2226,7
3	Рекламні заходи	3000
4	Упаковка	1700
5	Цінники тощо	300

Термін окупності інвестицій – це час, необхідний інвестору для відшкодування суми вкладеного капіталу. Термін окупності – це період, який потрібен для повернення початкових інвестиційних витрат за рахунок чистого

доходу, тобто це тривалість періоду від початкового моменту до моменту окупності проекту. Проведемо розрахунок за формулою:

$$PP = \frac{C_k}{ЧП_{сер./міс}} = \frac{151000}{7000} = 21 \text{ місяць} \quad (3.4)$$

де PP – термін окупності, міс.;

C_k – сума капіталовкладень, грн.;

$ЧП_{сер./міс.}$ – середньомісячний чистий прибуток, грн.

Орієнтований розмір інвестицій у стартовий капітал на відкриття торгового місця складе 151000,00 грн.

$$PP = \frac{151000}{7000} = 21 \text{ місяць}$$

Відповідно, термін окупності складає 21 місяць.

Будь-яка діяльність у сфері бізнесу пов'язана з ризиком. Ситуації, коли ризик відсутній, у підприємницькій діяльності трапляються як виняток. Тому оцінку ризиків, що можуть виникнути у діяльності торгового місця наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12. Оцінка ризиків у діяльності торгового місця

№ з/п	Вид ризику	Заходи щодо усунення чи мінімізації
1	Втрати товару	- зменшення обсягів закупівлі; - контроль за умовами зберігання товару; - більш ретельний контроль при прийманні товару за якістю
2	Зниження обсягів реалізації внаслідок появи нових конкурентів	- пропонування більш широкого асортименту товарів та послуг; - проведення акцій.
3	Підвищення закупівельної ціни товару	- зміна постачальника
4	Втрати якості товару зберіганні товару	- ретельніший контроль за дотриманням умов та зберігання товарів.
5	Невчасна поставка товару	- зміна постачальника; - залучення кількох постачальників; - введення до умов договору з постачальниками штрафних санкцій за прострочення термінів поставки товару
6	Недотримання постачальником умов договору поставки щодо асортименту та якості	- введення до умов договору з постачальниками штрафних санкцій за порушення умов договору; - зміна постачальника

Отже, одним із основних заходів щодо усунення чи мінімізації ризиків у комерційній діяльності торгового місця є контроль за умовами та строками зберігання, що є особливо актуальним при реалізації хлібобулочних виробів.

Висновки до розділу 3

Тенденції на ринку свідчать про доцільність організації торгівлі хлібобулочними виробами. Реалізацію хлібобулочних виробів буде здійснюватися з допомогою торгового місця в ТЦ на вул. Гагаріна, 16в. Географічні рамки ринку, який планується обслуговувати – місто Рівне, зокрема район біля автостанції Чайка.

Основними конкурентними перевагами торговельного місця повинні стати оформлення, робота персоналу, широта асортименту та наявність додаткових послуг.

Оформлення торгового місця буде кращим завдяки використанню сучасного нового обладнання. Персонал – один із найважливіших факторів завоювання нових покупців. Тому підвищенню кваліфікації продавців буде приділятися особлива увага (тренінги, курси, бесіди тощо).

Найголовнішою конкурентною перевагою повинен стати доволі широкий асортимент хлібобулочних виробів. Також торгова точка зможе залучити значну кількість клієнтів завдяки наданню ширшого асортименту додаткових послуг.

Сильними сторонами проекту (за результатами SWOT-аналізу) повинні стати: низькі початкові капіталовкладення; висока якість роботи персоналу; широкий асортимент товарів та послуг з урахуванням потреб споживачів; наявність одного власника; технічне оснащення та рекламне оформлення торгового місця.

Категорії хлібобулочних виробів, які будуть реалізовуватися: хліб, хліб заварний, батони, здобні булочні вироби, круасани та кекси.

Правильний підбір торгових меблів сприяє раціональній організації торговельно-технологічного процесу в магазині, максимальному використанню торгової площі, підвищенню рівня торговельного обслуговування й одержанню прибутку. загальна вартість технічного оснащення торгового місця, включаючи торговельне немеханічне обладнання,

реєстратори розрахункових операцій, додаткове обладнання та інвентар, становить 95 815 грн.

За допомогою креативного брифу рекламної діяльності підприємства визначено завдання кампанії, «message» та які засоби реклами будуть використовуватися – це буклети, листівки, вивіски, проведення дегустацій тощо.

Розрахунки основних планових показників діяльності торговельного місця свідчать: торгове місце зможе забезпечити одноденний товарооборот у розмірі 16060 грн., то воно отримуватиме місячний прибуток у сумі 7000 грн. і зможе забезпечити рівень змінних витрат обігу 5% (13726,7 грн.).

Орієнтований розмір інвестицій у стартовий капітал на відкриття торгового місця складе 151000,00 грн. Відповідно, термін окупності (PP) при мінімальному прибутку у 7000 грн. на місяць складе 21 місяць.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Хліб – це харчовий продукт, що випікається з борошна, ціла група основних продуктів, які виробляються шляхом випічки або смаженням.

Хлібобулочні вироби – харчові продукти, які випікаються з борошна, дріжджів, солі, води та додаткової сировини.

Аналіз нормативного забезпечення виробництва і торгівлі хлібобулочними виробами свідчить, що на сьогодні в Україні є велика кількість стандартів, які регулюють виробництво хліба і хлібобулочних виробів, зокрема ДСТУ-ЗТ 4891:2007, ДСТУ 7046:2009, ДСТУ 2120-93, ДСТУ 7517:2014, ДСТУ 4583:2006 та інші.

Асортимент хлібобулочних виробів можна класифікувати за такими ознаками: 1) хліб: залежно від виду борошна, від способу випікання, від рецептури; 2) булочні вироби: за масою, залежно від форми випікання, залежно від зовнішнього вигляду поверхні.

Незважаючи на те що, згідно із статистичною інформацією, ринок хліба і хлібобулочних виробів скорочується в натуральному вираженні, він продовжує зростати за рахунок попиту на більш дорогі та якісні продукти. Для успішного функціонування на ринку хлібопекарські підприємства змушені розширювати асортиментний ряд і проводити модернізацію виробництва.

Хліб і хлібобулочні вироби можуть знаходитися у продажу (при температурі не менше 6 С і вологості - 75%) після виймання з печі не більше 36 годин - хліб із житнього і житно-пшеничного оббивного і житнього обдирного борошна, а також із суміші пшеничного і житнього сортового борошна; 24 години - хліб із пшенично-житнього і пшеничного оббивного борошна, хліб та хлібобулочні вироби масою більше 200 г із сортового пшеничного, житнього просіяного борошна; 16 годин - дрібноштучні вироби масою 200 г і менше.

Тенденції на ринку свідчать про доцільність організації торгівлі хлібобулочними виробами. Реалізацію хлібобулочних виробів буде здійснюватися з допомогою торгового місця в ТЦ на вул. Гагаріна, 16в. Географічні рамки ринку, який планується обслуговувати – місто Рівне, зокрема район біля автостанції Чайка.

Приватний підприємець буде використовувати спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, тобто особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів на сплату єдиного податку з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності. Приватний підприємець, який здійснює продаж товарів через торгове місце з використанням найманої праці належить до 2 групи платників єдиного податку. Відповідно, він зобов'язаний сплачувати єдиний податок у розмірі до 20% від мінімального розміру заробітної плати, єдиний соціальний внесок у розмірі не менше 22% від мінімального розміру заробітної плати.

Для продажу хлібобулочних виробів обрано традиційний метод продажу товарів через прилавок. Його суть полягає в тому, що в процесі вибору товарів обов'язково беруть участь і покупець, і продавець, який особисто виконує основні операції з відбору і показу товарів покупцеві, проведення розрахунків та вручення покупки.

Категорії, які будуть реалізовуватися: хліб, хліб заварний, батони, здобні булочні вироби, круасани та кекси.

Правильний підбір торгових меблів сприяє раціональній організації торговельно-технологічного процесу в магазині, максимальному використанню торгової площі, підвищенню рівня торговельного обслуговування й одержанню прибутку. загальна вартість технічного оснащення торгового місця, включаючи торговельне немеханічне обладнання, реєстратори розрахункових операцій, додаткове обладнання та інвентар, становить 25 987 грн.

За допомогою креативного брифу рекламної діяльності підприємства визначено завдання кампанії, «message» та які засоби реклами будуть використовуватися – це буклети, листівки, вивіски, проведення дегустацій тощо.

Основними конкурентними перевагами торговельного місця повинні стати оформлення, робота персоналу, широта асортименту та наявність додаткових послуг.

Оформлення торгового місця буде кращим завдяки використанню сучасного нового обладнання. Персонал – один із найважливіших факторів завоювання нових покупців. Тому підвищенню кваліфікації продавців буде приділятися особлива увага (тренінги, курси, бесіди тощо).

Найголовнішою конкурентною перевагою повинен стати доволі широкий асортимент хлібобулочних виробів. Також торгова точка зможе залучити значну кількість клієнтів завдяки наданню ширшого асортименту додаткових послуг.

Сильними сторонами проекту (за результатами SWOT-аналізу) повинні стати: низькі початкові капіталовкладення; висока якість роботи персоналу; широкий асортимент товарів та послуг з урахуванням потреб споживачів; наявність одного власника; технічне оснащення та рекламне оформлення торгового місця.

Чисельність персоналу, необхідна для здійснення торгівлі через торговельне місце становить 3 ставки – директор, 2 продавці.

Розрахунки основних планових показників діяльності торговельного місця свідчать: торгове місце зможе забезпечити одноденний товарооборот у розмірі 7236,3 грн., то воно отримуватиме місячний прибуток у сумі 7000 грн. і зможе забезпечити рівень змінних витрат обігу 5% (5627,3 грн.).

Орієнтований розмір інвестицій у стартовий капітал на відкриття торгового місця складе 151000,00 грн. Відповідно, термін окупності (PP) при мінімальному прибутку у 7000 грн. на місяць складе 18 місяців.

Дедалі більшого поширення в Україні набуває порівняно нова для нас, але вже давно відома у світі технологія виготовлення хлібобулочних напівфабрикатів (термін їх зберігання - до 180 діб) способом шокового заморожування майже випечених виробів. Супермаркети розморожують їх, випікають у власних міні-пекарнях і реалізують як свіжоспечений продукт. Теоретики хлібопекарської галузі стверджують, що виготовлення таких напівфабрикатів обов'язково передбачає застосування відповідних харчових добавок. Технологи зазначають, що споживчих властивостей такі вироби не втрачають, але за умови правильного зберігання заморожених буханок (за

температури мінус 18 градусів; без повторних розморожувань-заморожувань).

Завдяки її впровадженню, ціна продукції, розрахованої на роздрібного та гуртового покупця стає нижчою за собівартість виробу виготовленого силами пекарень. Тож відповідно збільшується і ефективність роботи міні-пекарень, крамниць та супермаркетів.

Для пекарень, котрі не мають достатнього технологічного оснащення — це найкращий варіант. До того ж відпадає потреба у значній затраті робочої сили та великої кількості працівників. Окрім цього зменшується потреба у виробничій площі. Ця інновація згодом стане поштовхом для відкриття бекераю в приміщенні торгового місця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В.В. Організація торгівлі: Навчальний посібник / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький та ін. [за ред. В.В.Апопія]. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.
2. Афанасьєв, М. В. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селезнєва. — Х.: ІНЖЕК; Харк. нац. екон. ун-т, 2012. — 442 с.
3. Беседін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний ва-ріант): Підручник. / М. О. Беседін, В. М. Нагаєв. –К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
4. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери : навч. посібник / О. Ю. Бочко, В. Ф. Проскура ; Мукачівський держ. ун-т. — Київ : Кондор, 2012. — 218 с.
5. Брустінов В. М. Планування діяльності підприємства: теорія та практика: [навч. посіб.] / Брустінов В.М., Колишкіна Н.І. – Мелітополь : ТОВ "Видавничий будинок ММД", 2008. — 248с.
6. Вітчизняний ринок хлібобулочних виробів: сучасний стан та перспективи розвитку // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3661>.
7. ГСТУ 158.00389676.013-2003 Вироби хлібобулочні. Пирого (завиванці, пиріжки, ватрушки). Загальні технічні умови.
8. Дейнеко Л. Тенденції розвитку харчової промисловості // Харчова і переробна промисловість. – 1996р. – №2 – С. 3-5.
9. ДСТУ 2120-93 Хлібопекарське виробництво. Терміни та визначення.
10. ДСТУ 4583:2006 Хліб із житнього та суміші житнього і пшеничного борошна. Загальні технічні умови.
11. ДСТУ 4584:2006 Вироби хлібобулочні. Палички хлібні. Загальні технічні умови.

12. ДСТУ 7041:2009 Вироби хлібобулочні сухарні. Загальні технічні умови.
13. ДСТУ 7042:2009 Вироби хлібобулочні бубличні. Загальні технічні умови.
14. ДСТУ 7046:2009 Вироби хлібобулочні. Укладання, зберігання і транспортування.
15. ДСТУ 7517:2014 Хліб із пшеничного борошна. Технічні умови.
16. ДСТУ-ЗТ 4887:2007 Вироби хлібобулочні. Соломка. Загальні технічні умови.
17. ДСТУ-ЗТ 4891:2007 Вироби хлібобулочні здобні. Загальні технічні умови.
18. ДСТУ-ЗТ 4892:2007 Вироби хлібобулочні для спеціального дієтичного споживання. Загальні технічні умови.
19. Загальна характеристика груп єдиного податку// Смарт довідка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://help.smcs.com.ua/uk/reader/articles/read/12311/zahalna-kharakterystyka-hrup-yedynoho-podatku>.
20. Заїнчковський А.О., Петухова О.М. Маркетинг як інструмент управління прибутком хлібопекарських підприємств м. Києва // Економіка АПК.1999. № 7. С. 47-51.
21. Закон України "Про безпечність та якість харчових продуктів" №2809-IV від 06.09.2005 р.
22. Закон України "Про захист прав споживачів", № 1023-IV від 1.12.2005 р.
23. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Е. А. Зінь, М. О. Турченко. - Рівне: НУВГП, 2008. - 136 с
24. Іванова В.В.Планування діяльності підприємства: Навч. посібник / В.В. Іванова — К.: Центр навчальної літератури, 2009. — 472 с.
25. Карнаушенко Л.І. Шляхи розвитку хлібопекарської промисловості України // Зернові продукти і комбікорми. –2001. - № 1.- С. 17-19.

26. Кибанов А.Я. Основи управління персоналом: Підручник. - М.: ИНФРА-М, 2006.-567 с.
27. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства /М. Я. Коробов. – К. : Знання, 2010. – 276 с.
28. Кузьмін О. Е, Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416 с.
29. Лаврів, Л. А. Планування діяльності організації : навч. посіб. / Л. А. Лаврів. — Т.: Крок, 2013. — 320 с.
30. Мокрова Т., Стащенко Л. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у хлібопекарській промисловості // Хлібопекарська і кондитерська промисловість України, 2005. №2. С.25-26.
31. Навольська Н.В. Дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні / Н. В. Навольська // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – №11.
32. Наказ міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України "Про затвердження правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами" № 185 від 11.07.2003 р.
33. Правила роздрібної торгівлі хлібобулочними виробами // Ebooktime [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ebooktime.net/book_80_glava_69_8.4._Правила_роздр.html.
34. Приватне підприємство // Буковинська бібліотека [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/22498/>.
35. Про затвердження Правил торговельного обслуговування населення від 4 червня 1994 р. N 351.
36. Свінцицької О.М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб./ за ред. О. М. Свінцицької. - К.: Кондор, 2009. - 264 с.
37. Статистичний щорічник України: Довідкове видання. / Міністерствостатистики України. 591 с.
38. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб./ Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. - 4-те вид.. - К.: Каравела, 2011. - 352 с.

39. Технічний регламент щодо правил маркування харчових продуктів, затверджений наказом Держспоживстандарту № 487 від 28.10.2010 року.

40. Хлібобулочні вироби // ВСПУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://ito.vspu.net/Naukova_robota/data/Konkursu/2008_2009/Gordiychyk_2008_2009/Kuhar_Dist/predmet/Tovar/Urok/krupa/xlib.htm.

41. Цимбалюк А. Вплив економічного механізму та підвищення ефективності регіонального розвитку харчової промисловості // Збірник наукових праць УФЕІ. – 1999.- № 1/4/. – С. 65-69.

42. Щодо основних санітарних вимог до підприємства торгівлі та його працівників // Парус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cons.parus.ua/d.asp?r=03HOM2e76f96a0f3c6c960504cd81ba74b04d>.

Посадова інструкція - Продавець продовольчих товарів 3-го розряду

Передмова

- 0.1. Документ набирає в чинності з моменту затвердження.
- 0.2. Розробник документу _____.
- 0.3. Документ узгоджений _____.
- 0.4. Періодична перевірка даного документу здійснюється з інтервалом, що не перевищує 3 роки.

1. Загальні положення

- 1.1. Посада "Продавець продовольчих товарів 3-го розряду" відноситься до категорії "Робітники".
- 1.2. Кваліфікаційні вимоги - повна або базова загальна середня освіта. Професійно-технічна освіта з присвоєнням кваліфікації "кваліфікований робітник" за професією продавця продовольчих товарів 3 розряду без вимог до стажу роботи або підвищення кваліфікації і стаж роботи за професією продавця продовольчих товарів (на ринку) 2 розряду не менше 1 року та кваліфікаційна атестація на виробництві з присвоєнням 3 розряду.
- 1.3. Знає та застосовує у діяльності:
 - асортимент, класифікацію, характеристику, харчову цінність товарів, терміни зберігання товарів даної групи, роздрібні ціни на товари;
 - ознаки доброякісності товарів, види браку, відходів і порядок їх списання;
 - правила розшифрування артикулів, штрихового коду товару;
 - порядок розрахунку із споживачами, в тому числі за кредитними картками;
 - правила зберігання товарів і терміни їх реалізації;
 - правила експлуатації відповідних видів торгово-технологічного обладнання, ЕККА, виробничого інвентарю, інструменту ваговимірювальних приладів, їх призначення та використання в торгово-технологічному процесі;

- форми і методи обслуговування покупців;
- правила продажу продовольчих товарів;
- правила торговельного обслуговування населення;
- правила і норми охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.

1.4. Призначається на посаду та звільняється з посади наказом по організації (підприємству/організації).

1.5. Підпорядковується безпосередньо _____ .

1.6. Керує роботою _____ .

1.7. Під час відсутності, заміщається особою, призначеною в установленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

2. Характеристика робіт, завдання та посадові обов'язки

2.1. Бере участь у прийманні товарів: перевіряє заповнення тарних одиниць, їх кількість та вагу, підраховує штучні товари, перевіряє якість за результатами зовнішнього огляду.

2.2. Забезпечує зберігання товарів за кількістю та якістю.

2.3. Готує товари до продажу: перевіряє цілісність пакування; розпаковує із зовнішньої тари; перевіряє наявність маркувальних даних і якість після зберігання; перебирає, протирає, зачищає, нарізує, фасує товари; забезпечує наявність відповідно оформлених цінників; розміщує і викладає товари за групами, видами, сортами з додержанням правил товарного сусідства.

2.4. Готує робоче місце до роботи: встановлює і перевіряє справність ваговимірювальних приладів, електронного контрольно-касового апарату, виробничого інвентарю, інструментів; отримує і готує пакувальний матеріал.

2.5. Пропонує і показує товари.

2.6. Консультує покупців про властивості, смакові особливості, кулінарне призначення та харчову цінність товарів.

2.7. Пропонує взаємозамінні і нові товари, а також супутні товари.

2.8. Нарізає, зважує і упаковує товари, підраховує вартість покупки, перевіряє реквізити чека, видає покупку.

- 2.9. Підраховує гроші, здає їх в установленому порядку.
- 2.10. Прибирає нереалізовані товари і тару.
- 2.11. Готує товари до інвентаризації.
- 2.12. Контролює своєчасне поповнення робочого запасу товарів і терміни реалізації продуктів (що швидко та надто швидко псуються).
- 2.13. Бере участь в оформленні прилавкових вітрин.
- 2.14. Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.
- 2.15. Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.

3. Права

Продавець продовольчих товарів 3-го розряду має право:

- 3.1. Вживати дії для запобігання та усунення випадків будь-яких порушень або невідповідностей.
- 3.2. Отримувати всі передбачені законодавством соціальні гарантії.
- 3.3. Вимагати сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків і здійсненні прав.
- 3.4. Вимагати створення організаційно-технічних умов, необхідних для виконання посадових обов'язків та надання необхідного обладнання та інвентарю.
- 3.5. Знайомитися з проектами документів, що стосуються його діяльності.
- 3.6. Запитувати і отримувати документи, матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків і розпоряджень керівництва.
- 3.7. Підвищувати свою професійну кваліфікацію.
- 3.8. Повідомляти про виявлені в процесі своєї діяльності порушення і невідповідності і вносити пропозиції щодо їх усунення.
- 3.9. Ознайомлюватися з документами, що визначають права та обов'язки за займаною посадою, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків.

4. Відповідальність

Продавець продовольчих товарів 3-го розряду несе відповідальність за:

- 4.1. Невиконання або несвоєчасне виконання покладених цією посадовою інструкцією обов'язків та (або) невикористання наданих прав.
- 4.2. Недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.
- 4.3. Розголошення інформації про організацію (підприємство/установу), що відноситься до комерційної таємниці.
- 4.4. Невиконання або неналежне виконання вимог внутрішніх нормативних документів організації (підприємства/установи) та законних розпоряджень керівництва.
- 4.5. Правопорушення, скоєні в процесі своєї діяльності, в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.
- 4.6. Завдання матеріального збитку організації (підприємству/установі) в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.
- 4.7. Неправомірне використання наданих службових повноважень, а також використання їх в особистих цілях.

Асортимент торгового місця





Круасани з начинками



Кекси з начинками



Макет рекламної листівки



Смачняшка

*Завітай в «Смачняшку» - закупи вкусняшку.
Завжди свіженьке! Завжди смачненьке!*

м. Рівне, вул. Гагаріна, 16в

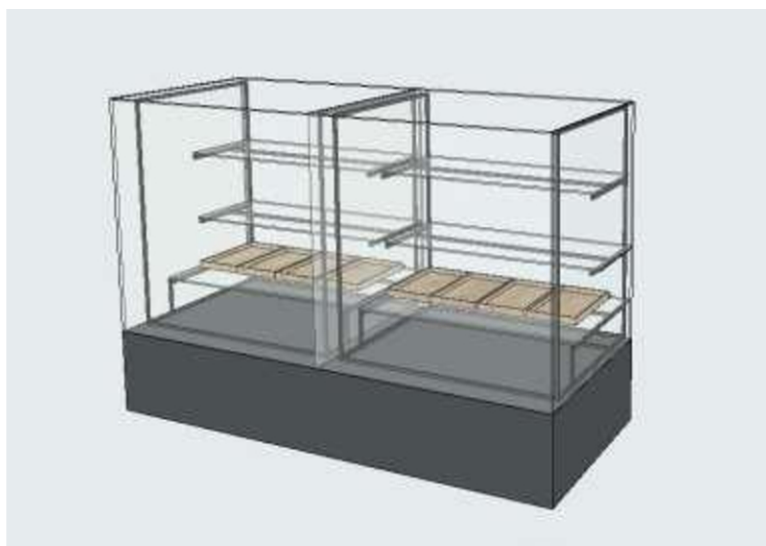
Стелаж хлібний металевий



Прилавок розрахунковий тип 3



Демонстраційна вітрина



POS-термінал Sunmi V3 Міх з NFC та підставкою



Підігрівач РТНН-2-0,7-1,0



Ніж для нарізання хліба Fissman IMPERO 200 мм



Дошка кухонна 33x24,1x0,8 см бамбук Flamberg

