

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«12» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ
ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПАНЧІШНО-ШКАРПЕТКОВОЇ
ГАЛУЗІ ПРОМИСЛОВОСТІ»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-91

Марія Денисівна ЗДЄЛЬНІК

_____ (підпис)

Керівник доцентка кафедри менеджменту підприємств

к.е.н., доц. Катерина Олександрівна КУЗНЕЦОВА

_____ (підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки

к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Студентка _____

(підпис)

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент інвестицій та інновацій»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2022 р

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

ЗДСЛЬНИК Марії Денисівні

1. Тема роботи: «Бізнес-планування розширення асортименту продукції підприємства панчішно-шкарпеткової галузі промисловості»

керівник роботи: к.е.н., доц. Катерина Олександрівна КУЗНЄЦОВА
затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077-с

2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Дюна-Веста», фінансова та управлінська звітність за 2019-2022 рр.; статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

– розглянути основні теоретичні положення бізнес-планування на підприємстві;

– розкрити особливості етапів та структури написання бізнес-плану для підприємства;

а) аналітична частина:

– здійснити загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Дюна-Веста»;

– діагностувати передумови для бізнес-планування проєкту на підприємстві;

– оцінити можливості та проблеми розширення асортименту продукції;

б) рекомендаційна частина:

– розробити проєкт з розширення асортименту продукції підприємства;

– обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту та визначити потенційні ризики.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Дюна-Веста»

2. Аналіз фінансового результату ТОВ «Дюна-Веста» у 2019-2022 рр.

3. Показники рентабельності ТОВ «Дюна-Веста» за 2019-2022 роки

4. Аналіз та пошук можливостей розвитку та розширення виробництва продукції підприємства

5. Проєкт з розширення асортименту продукції ТОВ "Дюна-Веста"

6. Обґрунтування та ефективність проєкту розширення виробництва продукції ТОВ «Дюна-Веста»

7. Пропозиції та рекомендації з реалізації запропонованого проєкту

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	
2	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	
3	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 31.01.2023	
5	Робота над 2-м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	
6	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	
7	Надання на перевірку 2-го розділу	до 29.04.2023	
8	Надання на перевірку 3-го розділу	до 16.05.2023	
9	Проведення науково-практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи	22.05 – 24.05.2023	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	
14	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документобігу, якщо низький рівень унікальності	29.05 – 31.05.2023	
15	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.2023	
16	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	
17	Захист дипломної роботи	19.06 – 30.06.2023	

Студент _____ Марія ЗДЄЛЬНІК

Керівник дипломної роботи _____ Катерина КУЗНЄЦОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Бізнес-планування розширення асортименту продукції підприємства панчішно-шкарпеткової галузі промисловості» містить 81 сторінку, 19 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 31 найменувань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо шляхів удосконалення діяльності підприємства шляхом формування бізнес-плану розширення асортименту його продукції.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні підходи до бізнес-планування розширення асортименту продукції ТОВ «Дюна-Веста».

Методи дослідження. Для написання дипломної роботи використовувалися різноманітні методи дослідження, такі як: аналізу і синтезу (для поєднання джерел інформації), узагальнення результатів, метод економічного аналізу (оцінка ефективності та стійкості), метод статистичного аналізу (кількісний аналіз даних), графічний метод (візуалізація результатів), метод порівняння (для виявлення схожостей та розбіжностей у конкурентів).

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження було запропоновано шляхи удосконалення діяльності підприємства шляхом бізнес-планування розширення асортиментної лінійки продукції. Економічний ефект від впровадження проекту збільшення валового прибутку компанії в два рази у перший рік. Сформовано рекомендації, щодо подальшого покращення діяльності об'єкта дослідження та підвищення його конкурентоспроможності.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Отримані результати дослідження можуть бути корисними для підприємств у галузі виробництва панчішно-шкарпеткової продукції, зокрема для ТОВ "Дюна-Веста", з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективного управління підприємства.

Результати впровадження досліджень. Представлені рекомендації були розглянуті управлінням ТОВ "Дюна-Веста", і їх можливість практичного використання була визнана.

Ключові слова: бізнес-планування, асортимент, розширення асортименту, ефективність, прибуток, підприємство панчішно-шкарпеткової галузі.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic: "Business planning for the expansion of the product range of the hosiery industry" includes 81 pages, 19 tables, 11 figures. The list of references includes 31 titles.

The purpose of the work is to generalize theoretical provisions and develop practical recommendations on ways to improve the company's activities by forming a business plan for expanding its product range.

The object of the study is the economic activity of the enterprise.

The subject of the study is theoretical aspects and practical approaches to business planning for expanding the range of products of Duna-Vesta LLC.

The research methods. Various research methods were used to write the thesis, such as: analysis and synthesis (to combine sources of information), generalization of results, economic analysis method (assessment of efficiency and sustainability), statistical analysis method (quantitative data analysis), graphic method (visualization of results) , a method of comparison (to identify similarities and differences among competitors).

The work results. As a result of the conducted research, ways to improve the company's activities through business planning and expansion of the assortment line of products were proposed. The economic effect of implementing the project is to double the company's gross profit in the first year. Recommendations for further improvement of the activity of the research object and increase of its competitiveness have been formed.

Recommendations about the usage and application of the results of work. The obtained results of the research can be useful for enterprises in the field of hosiery production, in particular for Duna-Vesta LLC, in order to increase the level of competitiveness and effective management of the enterprise.

The results of research implementation. The presented recommendations were considered by the management of Duna-Vesta LLC, and their possibility of practical use was recognized.

Key words: *business planning, assortment, assortment expansion, efficiency, profit, hosiery industry enterprise.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ	10
1.1 Основі теоретичні положення бізнес-планування	10
1.2 Етапи та структура бізнес-планування на підприємстві	17
Висновки до розділу 1	26
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "ДЮНА-ВЕСТА"	28
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ "Дюна-Веста"	28
2.2 Діагностика передумов бізнес-планування на підприємстві	38
2.3. Оцінювання можливостей та визначення проблем розширення асортименту продукції	46
Висновки до розділу 2	57
3 РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА»	58
3.1. Розроблення напрямів розширення асортиментної лінійки підприємства	58
3.2. Оцінювання ефективності проекту та визначення потенційних ризиків	65
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми розширення асортименту продукції на підприємстві полягає у необхідності відповідати вимогам сучасного ринку та забезпечувати стабільний розвиток підприємства. В умовах зростаючої конкуренції та швидкого змінного бізнес-середовища, розширення асортименту є стратегічним кроком, який дозволяє збільшити обсяги продукції, задовольняти зростаючий попит, займати більшу частку ринку та забезпечити економічну стійкість підприємства. Подальше розширення виробництва може сприяти економічній ефективності шляхом зниження витрат на одиницю продукції, підвищення продуктивності праці та використання масштабних ефектів. Крім того, воно відкриває можливості для впровадження нових технологій, модернізації обладнання та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Тема бізнес-планування є також надзвичайно актуальною в сучасному економічному середовищі. Бізнес-план виступає основою для успішного розвитку підприємницьких проектів та залучення фінансування. Він дозволяє підприємцям детально проаналізувати ринок, визначити конкурентні переваги, визначити цілі та стратегії, а також зробити реалістичну оцінку фінансових показників та ризиків. У сучасному конкурентному середовищі, де зміни відбуваються швидко, а ресурси обмежені, бізнес-план допомагає підприємцям забезпечити стратегічне планування та ефективне використання ресурсів для досягнення успіху.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо шляхів удосконалення діяльності підприємства шляхом формування бізнес-плану розширення асортименту його продукції.

Для досягнення поставленої мети було поставлено ряд *завдань*:

- розглянути основні теоретичні положення бізнес-планування на підприємстві;

- розкрити особливості етапів та структури написання бізнес-плану для підприємства;
- здійснити загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Дюна-Веста»;
- продіагностувати передумови для бізнес-планування проєкту на підприємстві;
- оцінити можливості та проблеми розширення асортименту продукції;
- розробити проєкт з розширення асортименту продукції підприємства;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту та визначити потенційні ризики.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні підходи до бізнес-планування розширення асортименту продукції ТОВ «Дюна-Веста».

Методи дослідження. Для написання дипломної роботи використовувалися різноманітні методи дослідження, такі як: аналізу і синтезу (для поєднання джерел інформації), узагальнення результатів, метод економічного аналізу (оцінка ефективності та стійкості), метод статистичного аналізу (кількісний аналіз даних), графічний метод (візуалізація результатів), метод порівняння (для виявлення схожостей та розбіжностей у конкурентів).

Результати роботи. У результаті проведеного дослідження було запропоновано шляхи удосконалення діяльності підприємства шляхом бізнес-планування розширення асортиментної лінійки продукції. Економічний ефект від впровадження проєкту збільшення валового прибутку компанії в два рази у перший рік. Сформовано рекомендації, щодо подальшого покращення діяльності об'єкта дослідження та підвищення його конкурентоспроможності.

Практична значущість. Отримані результати дослідження можуть бути корисними для підприємств у галузі виробництва панчішно-шкарпеткової продукції, зокрема для ТОВ "Дюна-Веста", з метою

поліпшення конкурентоспроможності та ефективного управління розвитком підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ

1.1 Основі теоретичні положення бізнес-планування

Бізнес-план - це документ, який описує всі аспекти діяльності підприємства і є ключовим інструментом у плануванні та управлінні бізнесом. Цей документ допомагає підприємству визначити свої цілі та завдання, розробити стратегію, визначити ризики та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Загально відомо, що бізнес-план є необхідним елементом у процесі залучення фінансових ресурсів, так як він дає можливість інвесторам, кредиторам та іншим зацікавленим сторонам оцінити потенціал підприємства та його ризики. Крім того, бізнес-план допомагає підприємству визначити свою конкурентну перевагу та розробити маркетингову стратегію. Також він є важливим інструментом для підприємств у будь-якому етапі їхнього життєвого циклу - від створення до розвитку та розширення діяльності. Він допомагає підприємствам забезпечити ефективну діяльність та досягнення їхніх цілей.

Першочергово необхідно визначити суть терміну «бізнес-план». За різними дослідниками він має відмінні визначення, розглянемо деякі з них. Наприклад, за словами Ю. Мосійчука, бізнес-план це «документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту»[1]. Так, на думку В.В. Іванової, «бізнес-план – це план, що розробляється на певний термін для залучення необхідних коштів під час створення нового підприємства або підрозділу, започаткуванні та розвитку нового виду діяльності, впровадженні інвестицій»[2].

За кордоном, визначення терміну бізнес-план також має свої особливості і суттєві відмінності. Наприклад, науковий дослідник М.

Алонзо-Васкес пропонує такий варіант визначення терміну: «Бізнес-план є практичним інструментом, який підприємці можуть використовувати при плануванні свого підприємства. Цей інструмент допомагає підприємцям спланувати бізнес-ідею, перш ніж починати дії»[3].

Проте я вважаю, що більш повне розуміння суті бізнес-плану можна знайти у визначенні, яке було запропоновано Тарасюк Г.М. та Шваб Л.І: «Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї» [4].

Отже, бізнес-план - це письмовий документ, який містить опис концепції бізнесу, стратегії, маркетингових та фінансових планів, аналіз конкурентного середовища та ризиків, опис потрібних ресурсів та деталей реалізації проекту, який також використовується для отримання фінансування та запуску діяльності бізнесу чи окремого проекту всередині підприємства. Проте бізнес-план має більш широкі функції, ніж просто забезпечення початку бізнесу за допомогою інформації, що міститься в ньому. Він також використовується в подальшому, через внесення необхідних змін та адаптацію зовнішніх та внутрішніх середовищ, що динамічно розвиваються.

Бізнес-план не обов'язково повинен застосовуватися тільки для створення нового бізнесу, він може стосуватися різних аспектів діяльності підприємства, наприклад [5]:

- планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту підприємства;
- планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу підприємства;
- обґрунтування перспективних напрямів розвитку господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно бізнес-план розробляється підприємством: перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності перед його господарювання, а також розмірів власного та запозиченого капіталів); для планування розвитку (для діючого підприємства); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць підприємства).[5]

Головна мета бізнес-планування - забезпечити підприємству успішну та ефективну діяльність. Бізнес-планування допомагає підприємству зменшити ризики та підвищити стійкість до непередбачуваних ситуацій. Правильно складений бізнес-план дозволяє підприємству вчасно виявляти проблеми та швидко реагувати на них, зменшує витрати та допомагає збільшити дохід.

Основною причиною для розробки бізнес-плану є необхідність в довгостроковому або короткостроковому плануванні, що базується на вивченні потреб ринку та прийнятті рішень щодо його подальшого освоєння та розвитку фірми. Хоча він не є необхідним у всіх випадках, проте, прийняття рішень про відкриття нового бізнесу, запуску нового продукту або повному перепрофілюванні діяльності, вимагає складання бізнес-плану. Важливою складовою його розробки є максимізація виконання накреслених завдань, оскільки реалізація запланованих цілей є ключовою у процесі створення бізнес-плану. Однак, необхідно не тільки складати плани, але й виконувати їх. Бізнес-план повинен бути керівним документом, який забезпечує ефективність діяльності.

Зрозуміло, що будь-який бізнес-план потребує постійної корекції, оскільки умови функціонування компанії та реалізації проектів можуть змінюватися під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників. Навіть якщо план ретельно розроблений і максимально достовірний, його необхідно постійно аналізувати і коригувати відповідно до змін на ринку та в економічному середовищі. Важливо розуміти наслідки можливого ризику та

нові умови функціонування компанії та враховувати їх у бізнес-плані, щоб забезпечити високу вірогідність успіху підприємства.

При створенні бізнес-плану зазвичай розробляють альтернативний план, який передбачає можливі невдачі і прорахунки. Бізнес-план повинен відображати найдрібніші деталі діяльності компанії та містити стратегії управління змінами, ризиками та змінами на ринку. Українські компанії переконливо доводять, що бізнес-планування є необхідним для підвищення ефективності та стабілізації підприємництва. Бізнес-план визначає цілі та завдання, їх терміни та способи досягнення, і може використовуватися як інструмент для залучення ресурсів. Рекомендується розробляти бізнес-плани відповідно до власних потреб, не копіюючи зарубіжний досвід [6].

Основними цілями бізнес-планування можна вважати такі:

- визначення стратегії розвитку підприємства та прогнозування ризиків, що пов'язані з реалізацією цієї стратегії;
- забезпечення ефективного використання ресурсів та визначення необхідності в них, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси;
- визначення потреб у фінансових ресурсах та джерелах їх залучення, включаючи інвестиційний капітал, кредитні ресурси та інші джерела фінансування;
- розробка планів маркетингу та продажу продукції або послуг, включаючи визначення цільової аудиторії, рекламних стратегій, цін та розподілу продукції;
- визначення фінансових показників та прогнозування рентабельності діяльності підприємства;
- оцінка реалістичності та доцільності реалізації проектів та розробка плану дій для досягнення поставлених цілей.

Бізнес-плани (бізнес-проекти) можуть класифікуватися за наступними шести підставами [7]:

1. Тип – за сферами діяльності: економічний, соціальний, організаційний, науковий, змішаний.

2. Клас – за складом і структурою: монопроект (окремий проект), мультипроект (комплексний, що складається з низки монопроектів і вимагає загального управління), мегапроект (цільові програми розвитку регіонів, галузей і інших утворень).

3. Масштаб – за розмірами проекту, кількістю учасників і ступенем впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище: дрібні, середні, великі, дуже великі.

4. Загальна тривалість – за тривалістю здійснення: короткострокові (до трьох років), середньострокові (від трьох до п'яти років), довгострокові (понад п'ять років).

5. Складність – за ступенем технічної, фінансової, організаційної та інших видів складності: прості, складні, дуже складні.

6. Вид – за характером предметної області: навчальний, будівельний, енергетичний, змішаний.

Існує кілька типів бізнес-планів, залежно від їх функцій та призначення. Основними типами бізнес-планів є:

– Внутрішній бізнес-план: цей тип бізнес-плану використовується в межах компанії для планування та оцінки доцільності нових проектів, розробки нових продуктів або послуг, змін в бізнес-моделі, здійснення інвестицій тощо.

– Зовнішній бізнес-план: такий бізнес-план використовується для презентації підприємства потенційним інвесторам, кредиторам, партнерам чи клієнтам. Його головна мета - продемонструвати вигідність і перспективність бізнесу та залучити нові ресурси.

– Стартап-бізнес-план: цей тип бізнес-плану є важливим для нових компаній, які планують створити бізнес з нуля. Він описує стратегію підприємства, ринковий потенціал, конкурентну перевагу, вартість проекту та план фінансування.

– Операційний бізнес-план: цей тип бізнес-плану зазвичай використовується для планування конкретних дій, які пов'язані з щоденною діяльністю компанії. Це може бути план маркетингу, план рекрутингу, план продажів тощо.

– Стратегічний бізнес-план: цей тип бізнес-плану включає в себе довгострокову стратегію компанії, її місію та цілі, а також плани щодо розвитку та розширення бізнесу на майбутнє. Він допомагає компанії визначити своє місце на ринку та розробити стратегію, яка дозволить їй зберігати конкурентну перевагу та забезпечити стабільний розвиток.

Кожен тип бізнес-плану має свої особливості та відмінності від інших типів. Стартап-бізнес-план, наприклад, зазвичай містить більше інформації про ризики та шляхи їх управління, в той час як зовнішній бізнес-план спрямований на привернення інвесторів та здійснення партнерства. Внутрішній бізнес-план зазвичай розробляється для внутрішнього використання підприємством та не передбачає залучення зовнішніх інвесторів.

Вибір типу бізнес-плану залежить від конкретних потреб та мети підприємства. Крім того, в процесі розвитку бізнесу може знадобитися розробка декількох типів бізнес-планів для різних цілей та аудиторій.

Існує безліч методів бізнес-планування, які можуть допомогти підприємству зробити обґрунтовані рішення та визначити найбільш оптимальний шлях досягнення мети. Кожен метод має свої переваги та обмеження, тому вибір підходу залежить від конкретних потреб та завдань підприємства. В сучасній вітчизняній літературі, для створення бізнес плану розглядаються наступні методи:

1. Метод оптимізації - полягає у визначенні оптимального рішення на основі аналізу та порівняння різних варіантів дій, з урахуванням певних обмежень і вимог. Цей метод використовується для планування діяльності підприємства з метою максимізації ефективності використання ресурсів та зниження витрат.

2. Метод цільового прибутку - базується на визначенні необхідного рівня прибутку для досягнення певної мети, наприклад, досягнення певного рівня рентабельності або забезпечення інвесторів певним рівнем прибутку. За допомогою цього методу визначається потрібний обсяг продажів та необхідні витрати для досягнення цілі.

3. Індикативний метод - це метод, який використовується для планування діяльності на основі встановлення певних показників, таких як обсяг продажів, частка ринку, витрати на виробництво, рентабельність тощо. За допомогою цього методу визначається необхідний рівень показників, щоб забезпечити успішну діяльність підприємства.

4. Балансовий метод - базується на визначенні балансу між витратами та доходами. Цей метод допомагає підприємству забезпечити рівновагу між фінансовими ресурсами та їх використанням, забезпечити стабільність та рентабельність діяльності.

5. Нормативний метод - це метод бізнес-планування, який використовується для планування діяльності на основі встановлених нормативних вимог та стандартів. Наприклад, такі нормативні вимоги можуть включати мінімальний розмір капіталу, обсяг виробництва, якість продукції тощо. За допомогою цього методу підприємство визначає необхідний рівень виконання нормативних вимог та стандартів, щоб забезпечити успішну діяльність та конкурентоспроможність на ринку.

6. Дослідно-статистичний метод - це метод бізнес-планування, який використовується для планування діяльності на основі дослідження ринку та аналізу статистичних даних. За допомогою цього методу визначається споживчий попит на продукцію чи послуги, розмір ринку, конкуренція та інші фактори, що впливають на діяльність підприємства. На основі отриманих даних планується діяльність з метою забезпечення успішного функціонування підприємства на ринку.

Кожен метод має свої переваги та недоліки і може бути використаний залежно від конкретної ситуації та цілей, які передбачає планування.

Застосування різних методів бізнес-планування дозволяє підприємству розробити оптимальну стратегію діяльності та забезпечити її успішне виконання.

Отже, бізнес-план це розгорнутий опис підприємницької ідеї, що включає аналіз ринку, конкурентів, характеристику продукту та його переваг, маркетингову стратегію, фінансові аспекти, ризики, та інші деталі що допоможуть повністю описати суть проєкту або бізнесу та довести його ефективність та прибутковість, для залучення потрібного фінансування чи інвестицій. Бізнес-план можна класифікувати за сферою діяльності, за масштабом, за тривалістю проєкту, ступенем складності, структурою та видом. В залежності від конкретних потреб та завдань підприємства використовують різні методи бізнес-планування, основні з них: метод оптимізації, метод цільового прибутку, індикативний метод, балансовий метод, нормативний метод, дослідно-статистичний метод. Основні вимоги до бізнес-плану полягають у тому, щоб він був реалістичним, конкретним, точним та обґрунтованим. Крім того, він повинен мати чітку структуру, бути зрозумілим і лаконічним, містити обґрунтування кожного з пунктів і мати чітку стратегію розвитку бізнесу.

1.2 Етапи та структура бізнес-планування на підприємстві

Сьогодні усім відомо, що бізнес-план є необхідним інструментом управління виробничою діяльністю. Складання плану є важливою потребою, яка виникає з необхідності організації виробничої діяльності. Успішний початок справи залежить від того, наскільки добре підготовлений бізнес-план. Кожен план є унікальним і має свої специфічні особливості.

Однак, можна виділити декілька основних стадій процесу бізнес-планування, таких як [6]:

- початкова стадія,
- підготовча стадія

- стадія розробки плану,
- стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності,
- стадія реалізації бізнес-плану.

Початковий етап бізнес планування передбачає пошук підприємницької ідеї, яка буде основою для подальшого розвитку бізнесу. Цей етап можна розділити на кілька етапів:

1. Аналіз ринку та виявлення проблем. Потенційний підприємець повинен дослідити ринок, на якому він планує діяти, та визначити проблеми, які існують у цій галузі.

2. Виявлення можливостей. Після аналізу ринку необхідно визначити можливості для створення нового бізнесу або розвитку існуючого.

3. Розробка ідеї. На основі виявлених можливостей, підприємець розробляє свою ідею бізнесу. Важливо, щоб ідея відповідала потребам ринку та була реалістичною.

Пошук ідеї для майбутнього бізнесу - найважливіший етап, який впливає на всі інші рішення щодо створення компанії. Джерелами таких ідей можуть бути: вивчення потреб та бажань споживачів; аналіз товарів, які виробляють інші компанії; спілкування з продавцями в магазинах; дослідження технічної літератури та патентів; або результати власних досліджень та розробок. Для знаходження підприємницьких ідей можна використовувати різноманітні методи, такі як "мозковий штурм", конференції ідей, "колективний блокнот", контрольні запитання, фокальні об'єкти тощо [6].

На підготовчому етапі проводиться наступна робота:

1) Збирається та аналізується інформація про майбутній бізнес щодо маркетингу, виробництва, фінансів та економіки (створення інформаційного поля бізнес-плану). Збір якомога більшої кількості інформації дозволить зробити більш докладні розрахунки;

2) Досліджуються сприятливі можливості та загрози, що впливають на бізнес у зовнішньому середовищі. Щоб вивчити фактори зовнішнього середовища, їх зазвичай поділяють на три групи: загальноекономічні фактори, галузеві фактори та конкуренти;

3) Оцінюються сильні та слабкі сторони підприємства. Сильні сторони організації полягають у її унікальних або особливих способах боротьби з конкурентами. Слабкі сторони - це ті аспекти, в яких організація поступається конкурентам.

Етап розробки бізнес-плану полягає в створенні документа, який описує стратегію і тактику розвитку бізнесу, що допомагає підприємству досягти своїх цілей.

Цей етап можна розділити на наступні кроки:

- Визначення мети і цілей бізнесу: На цьому етапі потрібно чітко визначити, що ви хочете досягти з вашим бізнесом. Ви повинні визначити місію, цілі і завдання вашого бізнесу.

- Аналіз ринку: На цьому етапі потрібно дослідити ринок і зібрати дані про вашу цільову аудиторію, конкурентів, продукти і послуги, які пропонуються на ринку і т.д. На основі цього аналізу ви зможете зрозуміти, як ваш бізнес може відрізнитися від конкурентів і знайти своє місце на ринку.

- Визначення стратегії бізнесу: На цьому етапі ви повинні розробити стратегію бізнесу, яка описує, як ваш бізнес буде працювати, щоб досягти поставлених цілей. Ця стратегія повинна включати такі елементи, як продуктові пропозиції, цінову політику, маркетинг і рекламу, дистрибуцію і т.д.

- Розробка фінансових планів: На цьому етапі потрібно розробити фінансові плани, які відображають вартість проекту, потенційний дохід, витрати і т.д. Вони допоможуть вам зрозуміти, які фінансові ресурси будуть необхідні для запуску і розвитку вашого бізнесу.

Детальніше інформацію про структуру бізнес-плану буде наведено пізніше у розділі.

Етапом просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності є організація та проведення презентації бізнес-плану. Це означає, що потенційні інвестори та партнери мають можливість ознайомитися з сутністю підприємницького проекту. Презентація бізнес-плану може проводитися у різних формах, наприклад, шляхом розсилання матеріалу або у форматі усної презентації з ознайомленням з основними положеннями бізнес-плану.

Після презентації, зовнішні інвестори проводять аудит бізнес-плану, що закінчується прийняттям або відхиленням рішення про його інвестування. Потенційні інвестори та партнери повідомляють своє рішення замовнику на переговорах, після яких можуть внесені коригування до бізнес-плану. Таким чином, презентація бізнес-плану є важливим кроком у просуванні підприємницького проекту на ринок інтелектуальної власності та може сприяти його успішному запуску та розвитку.

На стадії реалізації бізнес-плану підприємець повинен ретельно контролювати виконання плану, аналізувати результати та вносити необхідні корективи. Важливим елементом цієї стадії є фінансовий контроль, який дозволяє вчасно виявляти будь-які відхилення від плану і приймати рішення щодо їх вирішення. Крім того, на цій стадії підприємець має можливість розробити стратегії подальшого розвитку свого бізнесу та залучити нових інвесторів або партнерів. Успішна реалізація бізнес-плану дозволяє підприємству зайняти своє місце на ринку інтелектуальної власності і стати успішним бізнесом.

Структура та зміст бізнес-плану можуть відрізнитися в залежності від конкретної ситуації, проте зазвичай він містить певні обов'язкові розділи. У них описується концепція та цілі бізнесу, характеристика продукту та його потенційних споживачів, аналізується ринок та встановлюється стратегія розвитку на певних сегментах, визначається організаційна та виробнича структури, формується фінансовий план включаючи стратегії фінансування та інвестицій, а також розглядаються перспективи росту підприємства.

У загальному вигляді бізнес-план складається з таких розділів[4]:

- резюме (короткий опис проекту);
- опис підприємства та галузі;
- опис продукту або послуги;
- маркетинг і збут продукції;
- план виробництва продукції;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- оцінка ризиків та ефективності проекту;
- додатки;

Розділ "Резюме" є найважливішим компонентом бізнес-плану, оскільки він є першим, що читач буде бачити. Цей розділ повинен містити короткий, але привабливий опис проекту, який зацікавить і залучить інвесторів та потенційних партнерів. Основні елементи резюме можуть включати:

1. Опис продукту або послуги, які планується розробити або надавати.
2. Мета проекту та основні стратегії для її досягнення.
3. Оцінка ринкової можливості та конкурентоспроможності продукту або послуги.
4. Відомості про команду, яка працює над проектом та її професійний досвід.
5. Фінансові показники, такі як потрібні інвестиції та прибутковість проекту.
6. Стратегії з просування продукту та залучення клієнтів.

Головна мета резюме - зацікавити інвесторів та партнерів і переконати їх у потенціалі проекту, щоб вони продовжили читати бізнес-план та розглянули можливість інвестування. Тому важливо, щоб резюме було чітким, лаконічним і переконливим.

У розділі "Опис підприємства та галузі" можна знайти детальну інформацію про підприємство та галузь, в якій воно діє, опис організаційної структури підприємства, його історії, розміри, рівня автоматизації та

технологій виробництва. Також у цьому розділі можна знайти опис галузі, в якій діє підприємство, з використанням статистичних даних та інших джерел. Важливо визначити розмір ринку, тенденції розвитку, конкурентний ландшафт, потенційні загрози та можливості.

Метою цього розділу є детальне описання підприємства та галузі, а також доведення того, що підприємство має потенціал для успішного ведення бізнесу. Важливо, щоб опис підприємства та галузі був об'єктивним, детальним та переконливим, щоб інвестори та потенційні партнери могли зрозуміти потенційні ризики та можливості інвестування у цей бізнес.

Наступний розділ повинен містити детальний опис того, що саме підприємство пропонує на ринку. Цей розділ має на меті розкрити всі аспекти продукту або послуги, включаючи їх унікальні характеристики та переваги для клієнтів.

Опис продукту або послуги може включати такі елементи: опис властивостей та характеристик продукту або послуги; опис особливостей технології, яка використовується для виготовлення продукту або надання послуги; розкриття конкурентних переваг продукту або послуги, які роблять його унікальним на ринку; опис цільової аудиторії та потенційних клієнтів, які мають зацікавленість в продукті або послугі; розкриття потенційних ризиків та недоліків продукту або послуги.

Розділ про маркетинг і збут продукції є одним з ключових компонентів бізнес-плану, який визначає стратегію реклами, продажу та розповсюдження продукту на ринку. У цьому розділі детально описується маркетингова стратегія, яка включає аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, позиціонування продукту на ринку, канали збуту, план просування, аналіз конкурентів та інші важливі аспекти.

Маркетинговий підхід включає такі елементи, як дослідження ринку, визначення сильних та слабких сторін продукту, визначення споживачів та їх потреб, аналіз конкурентів, визначення стратегії продажу та просування продукту. Важливим елементом розділу є визначення маркетингових цілей та

завдань, які повинні бути досягнуті протягом певного періоду. Цей розділ повинен містити чітку та переконливу стратегію залучення та утримання клієнтів, яка забезпечує збільшення обсягу продажів та прибутковості компанії.

Структура маркетингового плану може включати такі пункти:

- Аналіз вимог споживачів щодо продукту (послуг) та можливості їх задоволення.
- Опис конкурентного середовища, включаючи аналіз сильних та слабких сторін конкурентів та можливостей підприємства.
- Опис ринку, на якому буде здійснюватись збут продукту (послуг).
- Опис логістики виробництва та збуту, включаючи упакування, складування, комплектування, транспортування та обслуговування під час продажу та післяпродажного обслуговування.
- Опис каналів збуту, таких як роздрібні магазини, мелкооптові бази, агенти або комівожери.
- Стратегії залучення споживачів, які можуть включати рекламні кампанії, надання безкоштовних зразків, участь у виставках тощо.
- Аналіз цін та обсягу збуту продукту, включаючи чутливість обсягу збуту до змін цін.

Наступний важливий розділ бізнес-плану - план виробництва. В ньому необхідно визначити потреби в сировині та матеріалах, розглянути технологічні процеси, описати основне обладнання та приміщення, необхідні для виробництва продукції.

План виробництва повинен містити такі елементи: опис технологічного процесу виробництва продукту; визначення потреб в сировині, матеріалах та комплектуючих; визначення необхідних робочих місць, основного обладнання та приміщення; розрахунок вартості виробництва продукту та визначення його вартості для клієнта; визначення обсягів виробництва та планування виробничого календаря; розрахунок потреби в ресурсах та планування їх закупівлі.

План виробництва є важливою складовою бізнес-плану, оскільки він дозволяє зрозуміти, наскільки ефективним буде виробництво продукту та які зусилля потрібні для досягнення успіху в цій сфері.

Організаційний план - це розділ бізнес-плану, що містить інформацію про структуру та управління компанією. У цьому розділі описується правовий статус компанії, її структура та організаційна культура, а також описується система управління та персонал компанії. Важливо, щоб організаційний план детально висвітлював взаємодію між департаментами та персоналом компанії, оскільки це допоможе забезпечити ефективну роботу всього колективу та досягти поставлених цілей.

Фінансовий план є одним з найважливіших розділів бізнес-плану, оскільки він визначає фінансову сторону діяльності підприємства. Цей розділ містить у собі докладні прогнози та плани щодо витрат, прибутку, прибутковості, аналізу точок беззбитковості, рентабельності та інших фінансових параметрів. Основна мета фінансового плану полягає в тому, щоб оцінити фінансову ефективність та рентабельність проекту, зробити висновок про доцільність інвестування, а також визначити необхідні інвестиції для запуску та функціонування підприємства.

У фінансовому плані детально розкривається фінансова стратегія підприємства, включаючи прогнозні показники доходів та витрат, графік залучення та повернення інвестицій, розрахунок прибутку та рентабельності, аналіз ризиків та заходи щодо їх зменшення. У фінансовому плані також можуть міститися рекомендації щодо фінансової політики підприємства, такі як управління потоками грошових коштів, планування інвестицій, оптимізація податкових витрат та інші фінансові аспекти, які впливають на успішність діяльності підприємства.

Оцінка ризиків та ефективності проекту - це розділ бізнес-плану, в якому описується потенційна небезпека та негативні наслідки, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту, а також визначаються шляхи запобігання та зменшення цих ризиків. Також в цьому розділі проводиться

аналіз ефективності проєкту, оцінюється його рентабельність та доцільність, проводиться порівняння з конкурентами та визначаються потенційні перешкоди для досягнення поставлених цілей. Всі ці фактори допомагають визначити можливості та ризики в реалізації проєкту та прийняти обґрунтовані рішення щодо його фінансування та розвитку.

Додатки допомагають звільнити основний текст від деталей та забезпечують потенційним партнерам та інвесторам додаткові матеріали для наочного представлення, такі як:

- доказові та розширюючі відомості про компанію, такі як копії реєстраційного свідоцтва, статуту та установчого договору компанії, наявні ліцензії та сертифікати, почесні дипломи та свідоцтва, копії матеріалів преси про діяльність компанії, відгуки замовників та партнерів щодо спільної діяльності тощо;

- опис продукції, який може включати фотографії, малюнки, креслення, патенти, відгуки, результати випробувань та сертифікації продукції та інші відомості;

- докази популярності продукції, такі як матеріали маркетингових досліджень, порівняльні дані про конкурентів, договори, протоколи про наміри та заявки на поставку продукції;

- матеріали, які демонструють можливості виробництва, включають фотографії підприємства, його провідних ділянок, обладнання, а також копії документів, що підтверджують сертифікацію виробництва та інші документи;

- інші матеріали, що надаються, розкривають організаційно-правову готовність проєкту, включаючи схеми організаційної структури, механізми реалізації проєкту та витяги з нормативних документів;

- фінансово-економічні розрахунки також обґрунтовуються за допомогою калькуляцій, таблиць та інших матеріалів;

- матеріали, що підтверджують реальність заходів щодо запобігання ризикам та нейтралізації форс-мажорних обставин, а також гарантії повернення позик, які включають гарантійні листи, договори, склад та

вартість застави, витяги з законодавчих та нормативних документів та інші матеріали;

- матеріали, що підтверджують спрямованість, значимість та ефективність проекту, такі як рішення, програми, плани, акти, листи та відгуки;

Успішна реалізація підприємницького проекту залежить від якості розробленого бізнес-плану. Його якість може бути оцінена як ініціаторами проекту, так і зовнішніми користувачами інформації, такими як інвестори, кредитори та державні органи. Для оцінки якості бізнес-плану найчастіше застосовують експертний підхід, що передбачає перевірку його наочності, повноти, достовірності та якості поданої інформації.

Експертиза бізнес-проекту означає, що перевірка правильності розробки документації не є єдиним аспектом, що потребує уваги. Також важливо перевірити, наскільки досяжні цілі, які були поставлені. Оцінка якості бізнес-плану допомагає виявити його переваги та недоліки, що дозволяє зробити необхідні корективи та покращити його ефективність.

Висновки до розділу 1

На підставі аналізу теоретичних аспектів бізнес-планування можна зробити висновок про те, що бізнес-план є необхідним інструментом для успішної реалізації підприємницької ідеї, оскільки допомагає підприємцю зробити аналіз ринку, визначити стратегію та тактику розвитку бізнесу, оцінити фінансові можливості та ризики, а також встановити критерії успіху.

Також варто зазначити, що розробка бізнес-плану є досить складним та часомірним процесом, який потребує високої кваліфікації та досвіду. Однак, якщо підприємець проведе ретельний аналіз, вивчить потреби ринку та можливості свого бізнесу, то бізнес-план стане надійним інструментом для залучення інвестицій, підвищення ефективності діяльності та досягнення поставлених цілей.

Бізнес-план є важливим інструментом управління виробничою діяльністю, і його якість має прямий вплив на успішний початок справи. Кожен бізнес-план є унікальним і має свої специфічні особливості, але можна виділити основні стадії процесу бізнес-планування, такі як початкова стадія, підготовча стадія, стадія розробки плану, стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності та стадія реалізації бізнес-плану. Важливим етапом розробки бізнес-плану є визначення місії та стратегії підприємства, а також аналіз конкурентного середовища та позиціонування продукту на ринку. Також потрібно провести дослідження фінансових показників, визначити витрати та потенційний дохід від реалізації продукту чи послуги.

Початковий етап бізнес-планування передбачає пошук підприємницької ідеї, аналіз ринку та виявлення проблем, виявлення можливостей та розробку ідеї. Підготовчий етап включає збір і аналіз інформації про майбутній бізнес, вивчення факторів зовнішнього середовища та оцінювання сильних і слабких сторін підприємства. Етап розробки бізнес-плану передбачає визначення мети і цілей, аналіз ринку, визначення стратегії бізнесу та розробку фінансових планів. Стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності включає організацію презентації і проведення аудиту бізнес-плану. На стадії реалізації бізнес-плану важливо контролювати виконання плану, аналізувати результати та розробляти стратегії розвитку.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "ДЮНА-ВЕСТА"

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ "Дюна-Веста"

ТОВ "Дюна-Веста" є одним з провідних учасників ринку панчішно-шкарпеткових виробів, який є одним з розвинених та динамічних секторів ринку товарів народного споживання. Цей ринок розвивається завдяки великому попиту на продукцію з боку масових покупців. В Україні діють більше 40 середніх та малих підприємств, що займаються виробництвом панчішно-шкарпеткових виробів.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЮНА-ВЕСТА", ТОВ «Дюна-Веста»
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 80100, Львівська обл., місто Червоноград, ВУЛИЦЯ Б.ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, будинок 67
ЄДРПОУ	32285581

Джерело: [12]

У 2002 році на базі «Червоноградської панчішно-шкарпеткової фабрики», заснованої у 1965 році в шахтарському місті вугільного регіону м. Червоноград, було створено ТОВ «Дюна-Веста». Протягом 20 років компанія значно зростала і стала визнаним національним виробником з повним спектром панчішно-шкарпеткових виробів різної технологічної складності. ТОВ «Дюна-Веста» використовує сучасні технології та новітнє обладнання, що дозволяє їй бути надійним виробником якісної продукції. Крім того, компанія має потужну команду висококваліфікованих спеціалістів, які забезпечують високий рівень якості виробів. Відтак, ТОВ «Дюна-Веста» є одним з провідних гравців на ринку панчішно-шкарпеткових виробів в Україні та має потенціал для подальшого зростання.

Для більшого розуміння сфери діяльності підприємства проведемо детальніший аналіз ринку продукції ТОВ «Дюна-Веста». Ринок панчішно-шкарпеткових виробів в Україні відрізняється досить широким асортиментом товарів, який включає в себе різні види панчіш та шкарпеток для жінок, чоловіків та дітей. Також на ринку присутні спеціалізовані товари, такі як медичні компресійні панчіші та шкарпетки.

Ринок панчішно-шкарпеткових виробів в Україні активно розвивається, з'являються нові бренди та моделі, з'являється більше можливостей для споживачів вибирати продукти за доступною ціною та з більш широким функціоналом. Однак, на ринку також є конкуренція між виробниками, що може вплинути на якість та ціни продуктів.

Наразі на ринку панчішно-шкарпеткових виробів в Україні спостерігаються деякі тенденції, серед яких можна виділити такі як, наприклад, розвиток онлайн-торгівлі. Зі збільшенням кількості покупців, які здійснюють покупки в Інтернеті, все більше виробників та продавців панчішно-шкарпеткових виробів звертають увагу на розвиток онлайн-торгівлі. Це дає можливість збільшувати аудиторію та розширювати продажі.

Також зростає популярність екологічних виробів. в останні роки все більше споживачів звертає увагу на екологічність та сталий розвиток, тому виробники панчішно-шкарпеткових виробів починають створювати екологічні моделі з використанням натуральних матеріалів та зменшенням впливу на довкілля.

Помітним є збільшення асортименту товарів, виробники панчішно-шкарпеткових виробів постійно розширюють свій асортимент, додаючи нові моделі та колекції для різних груп споживачів.

У воєнні часи стає великою тенденцією популяризація вітчизняних виробників. З'являються нові вітчизняні бренди, які вже здобувають популярність серед споживачів, що допомагає розвивати вітчизняний ринок та зменшувати залежність від імпорту.

На ринку панчішно-шкарпеткових виробів в Україні також існує низка проблем, серед яких можна виділити наступні:

- Низький рівень якості продукції. Часто українські виробники панчіш та шкарпеток використовують низькоякісні матеріали, що впливає на якість продукції та призводить до недовгої експлуатації виробів.

- Високі ціни на високоякісну продукцію. Високоякісна продукція, зокрема, виготовлена з природних матеріалів, є дорожчою порівняно з продукцією з синтетичних матеріалів, що може знижувати попит на такі вироби.

- Конкуренція з імпортними брендами. Імпортні бренди панчіш та шкарпеток мають високу популярність серед українських споживачів завдяки своїй низькій ціні, що ускладнює конкуренцію вітчизняним виробникам.

- Недостатня підтримка вітчизняних виробників. Українські виробники панчіш та шкарпеток потребують підтримки від держави в формі легалізації та спрощення процедур виробництва, зменшення податкового тягара та забезпечення доступу до кредитів.

- Проблеми з логістикою та поставками. Недостатньо розвинена логістична інфраструктура та складні процедури митного контролю можуть впливати на затримки в поставках та збільшення вартості виробництва.

- Недостатня увага до дизайну та модернізації продукції. Українські виробники мають великий потенціал для розвитку дизайну своїх виробів. Оскільки це є одним з головних мотивів купівлі продукції для багатьох споживачів, особливо молоді, для якої шкарпетки є важливою частиною стилю та самовираження.

Обсяг ринку панчішно-шкарпеткових виробів в Україні становить близько 1,5-2 мільярда гривень на рік. За останні кілька років спостерігалось зростання попиту на високоякісні панчішно-шкарпеткові вироби, що викликало зростання обсягів ринку. Однак, як зазначалося раніше, ринок стикається з деякими проблемами, що можуть обмежувати його розвиток.

Згідно з прогнозами, ринок панчішно-шкарпеткових виробів в Україні може зростати в майбутньому, зокрема, завдяки зростанню середнього класу та підвищенню рівня життя населення, що може впливати на зростання попиту на високоякісну продукцію. Однак, розвиток ринку буде залежати від рішень уряду щодо підтримки вітчизняних виробників та стимулювання інвестицій в цей сектор, а також від конкуренції з імпортними брендами.

Компанія Дюна в основному працює на національному рівні та має клієнтів по всій території України. Основною діяльністю компанії є виробництво панчішно-шкарпеткових виробів та оптова та роздрібна торгівля, яку здійснюють через онлайн-платформи, компаній-партнерів та власну мережу франшиз. На продукцію Дюна можна наткнутися в різноманітних магазинах, таких як Єва, АТБ-Маркет, Варус, Мега-Маркет та інші, а також компанія має свої власні магазини у 17 містах України.

Керування ТОВ "Дюна-Веста" ґрунтується на лінійно-функціональній структурі, що базується на розподілі повноважень та відповідальності за функції управління і прийняття рішень вздовж вертикалі (рис. 2.1). Ця структура організовує управління за лінійною схемою, а функціональні відділи допомагають лінійним керівникам виконувати відповідні управлінські функції.

Щоб уникнути отримання суперечливих вказівок від функціональних керівників виконавці мають кілька можливостей: 1) віддати пріоритет вказівкам лінійного керівника; 2) передати функціональному керівнику лише певну частину повноважень; 3) дозволити функціональному керівнику рекомендувати виконавцям.

Управління ТОВ «Дюна-Веста» має лінійно-функціональну структуру, яка включає виконавчий орган у лиці дирекції, яка складається з президента, фінансового директора, директора з виробництва, технічного директора, директора з постачання, комерційного директора та директора з управління персоналом. Вищим органом управління є Загальні збори Учасників.

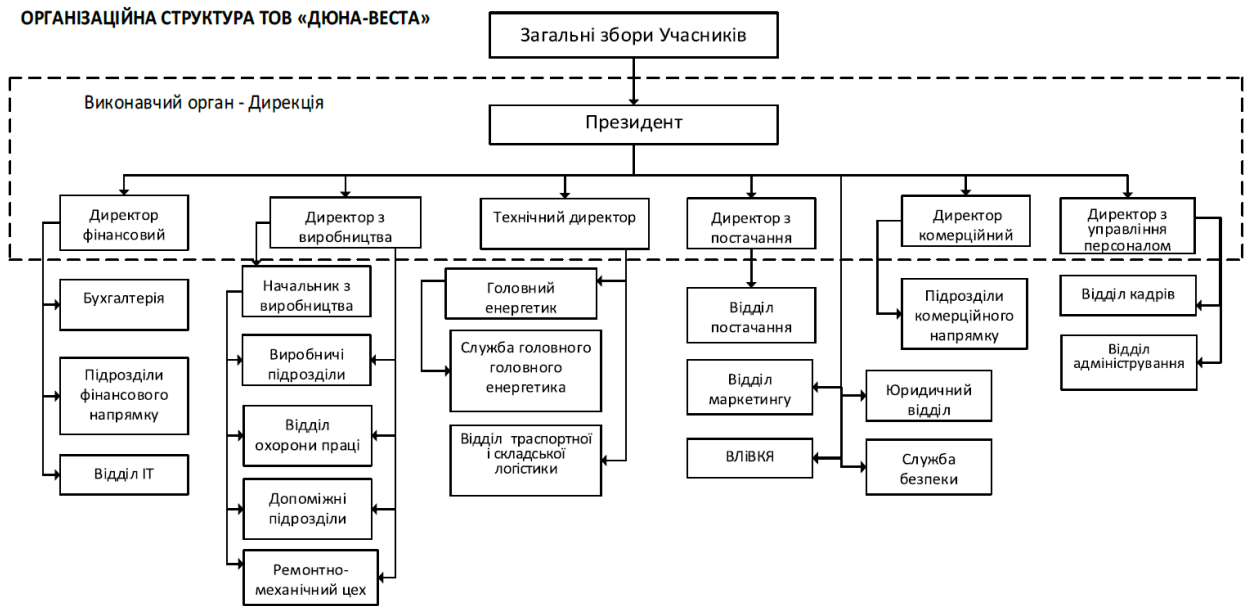


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Дюна-Веста»

Джерело: офіційний сайт компанії «Дюна-Веста»[8]

Підприємство ТОВ «Дюна-Веста» має такі підрозділи та служби у своїй організаційній структурі:

- Бухгалтерія
- Підрозділ фінансового напрямку
- Відділ
- Виробничі підрозділи
- Відділ охорони праці
- Ремонтно-механічний цех
- Відділ транспортної і складської логістики
- Відділ постачання
- Відділ маркетингу
- Юридичний відділ
- Служба безпеки
- Відділ кадрів
- Відділ адміністрування
- Комерційний підрозділ

ТОВ «Дюна-Веста» працює згідно з європейськими стандартами “Oeko-Tex ® Standard 100” та українськими стандартами “ДСТУ 2056-92, ТУ

У 17.7-32285581”, що підтверджується наявністю відповідних сертифікатів. Усі вироби проходять тестування у власній акредитованій лабораторії. Сучасні технології, новітнє устаткування та потужна команда висококваліфікованих спеціалістів дають змогу позиціонувати компанію як надійного виробника якісної продукції [8].

Для повного аналізу діяльності підприємства є доцільним розглянути зовнішнє та внутрішнє середовище бізнесу.

Тож розпочнемо із зовнішнього середовища, а саме з економічного фактору. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році економіка країни зазнала найбільшого річного спаду за всю історію - реальний ВВП скоротився на 29,1%. Головною причиною такого падіння стала повномасштабна війна, яку розпочала росія у лютому 2022 року. Наслідки конфлікту - окупація територій, руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, блокада портів та логістичних мереж, а також масштабна міграція - призвели до різкого скорочення споживчого попиту, інвестиційної активності, експорту та збору врожаїв [9]. Зростає рівень безробіття, і знижується платоспроможність населення. Також помітно високий рівень міграції та еміграції несе свій негативний вплив. Також значно зросли ціни на сировину, паливо, постраждала система енергопостачання, через що значно скорочується виробництво, зростають витрати.

Демографічний фактор. За даними державної статистики, в Україні на даний момент понад 18% населення становлять люди віком 60 років і старше, тож цільова аудиторія пенсіонерів може бути важливою для компаній, які спеціалізуються на виробництві панчіш та шкарпеток з м'якого та комфортного матеріалу.

Також важливим фактором є статеві структура населення. Жінки, які становлять більшість населення України, є ключовою цільовою аудиторією для компаній, які працюють на ринку панчішно-шкарпеткових виробів. Крім того, можна звернути увагу на попит на дитячі шкарпетки та панчішки,

оскільки цей сегмент ринку може мати власні особливості та вимоги до виробів.

На жаль, населення країни зменшується внаслідок військових дій та обстрілів міст і селищ. Мобілізація призводить до значного зменшення чисельності чоловіків, а також багато жінок з дітьми виїжджають за межі країни, щоб знайти безпечне місце для проживання.

Соціально культурний фактор. Один зі значущих соціально-культурних факторів зовнішнього середовища, який впливає на компанії на ринку панчішно-шкарпеткових виробів в Україні, - це національні традиції та культурні уявлення про моду та стиль.

Український ринок панчіш та шкарпеток має свої особливості. Наприклад, в Україні традиційно віддається перевага шкарпеткам з бавовни або з додаванням бавовни, оскільки цей матеріал є більш природнім та менш алергійним порівняно з іншими синтетичними матеріалами.

Також в Україні є певні культурні уявлення про моду та стиль, які можуть впливати на попит на різноманітні види панчіш та шкарпеток. Наприклад, на південному заході України популярними є жіночі шкарпетки з вишивкою, які відображають місцеву національну культуру та традиції. У молодіжному сегменті ринку може бути попит на більш яскраві кольори та нестандартні дизайни.

Також слід зазначити, що український ринок панчішно-шкарпеткових виробів є досить конкурентним, тому компанії повинні бути готові до постійної адаптації до змін в культурних уявленнях та попиті споживачів.

Перейдемо до аналізу внутрішнього середовища.

Місія, ресурси, товарний асортимент. Місія підприємства зводиться до таких основних пунктів [8]:

- Виробництво продукції з відмінними якісними та безпечними характеристиками
- Швидке реагування на потреби ринку, створення в найкоротші терміни нових моделей

- Пропозиція і розробка по індивідуальному замовленню
- Максимально короткі терміни доставки продукції

Компанія Дюна пропонує товарний асортимент, який складається з трьох різних марок, кожна з яких спрямована на відповідну аудиторію та ціновий сегмент. Наприклад, середня цінова категорія належить марці DUNA, а ACCENT та FURIA позиціонуються як преміум-клас. Для виробництва продукції ТМ DUNA використовується гребінна бавовна, тоді як для ТМ ACCENT - тільки мерсеризована бавовняна нитка, яку можна виготовити тільки на обладнанні, що знаходиться у Львові. Марка ACCENT зазвичай асоціюється з продукцією для чоловіків - до 70% виробів є класичними шкарпетками відповідного дизайну, які представлені в 10-12 кольорах. Решта 30% - це продукція для жінок та дітей, зокрема ажурні колготки з мерсеризованої бавовни. Марка DUNA спрямована на ринок фанових та сімейних шкарпеток.

Маркетинговий фактор. Компанія "Дюна-Веста" оголосила про ребрендинг та стратегічні зміни на конференції "Дюна 2016". Вона збільшує виробництво, співпрацює з дизайнерами, щоб створювати модні колекції і стає компанією, орієнтованою на клієнтів. Керівництво має плани створити сильний український бренд за допомогою потужних технічних можливостей та довести, що Україна може виготовляти якісну продукцію, яка конкурентна на міжнародному ринку.

Компанія також розширює свій ритейл та франчайзингову мережу, залучаючи більше людей до створення свого бізнесу. Вони проводять зустрічі з франчайзинговими партнерами та дистриб'юторами, щоб почути їхні відгуки.

Крім того, компанія створює фанові шкарпетки, органайзери та подарункові коробочки з брендowanними поясками з текстом "з ніжністю" та "з любов'ю", популяризуючи тренд дарувати шкарпетки оригінально.

У 2021 році було додано 11 фірмових магазинів на умовах франчайзингу, що призвело до загальної кількості торгових точок на 31 грудня 2021 року - 62 магазини [10].

Кадровий фактор. Кодекс корпоративної етики ТОВ «Дюна-Веста» встановлює основні принципи етичних норм товариства та вимоги до поведінки працівників, якими вони повинні керуватися у своїй діяльності. У Положенні «Про соціальну політику ТОВ «Дюна-Веста» визначене управління реалізацією соціальної політики. Основна мета цієї політики полягає у забезпеченні безпеки працівників на виробництві, реалізації концепції гідної праці та покращенні якості трудового життя, створенні нормальних умов праці і відпочинку для працівників.

На кінець 2021 року середньооблікова чисельність штатних працівників склала 381 особу, переважають жінки згідно з особливостями та специфікою легкої промисловості. Наразі 25% персоналу є чоловіками. На керівних посадах працює 40 працівників, у тому числі жінок - 50% [10].

Майже 28% з загальної кількості працівників товариства мають вищу освіту, що підтверджується програмами атестації - оцінки виробничих компетенцій співробітників. Працівники виробничих професій проходять зовнішні спеціалізовані курси, зокрема з охорони праці та техніки безпеки, тоді як керівники і фахівці товариства підвищують кваліфікацію через участь у зовнішніх семінарах і тренінгах, що відповідають їхнім професійним потребам [10].

Останнім етапом у проведенні загальної характеристики підприємства є використання такого інструменту, як SWOT-аналіз (табл. 2.2). Цей аналіз дозволяє систематично оцінити сильні сторони, слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози, з якими стикається підприємство.

SWOT-аналіз надає цінну інформацію про поточне становище компанії, а також можливості та загрози, з якими вона стикається. За результатами аналізу видно, що компанія має сильні сторони, такі як масштаби та швидкість виробництва, тестування виробів у власній

акредитованій лабораторії, наявність власного сайту для замовлень, значний досвід на ринку, охоплення великої частки ринку та експорт продукції. Ці переваги створюють потенціал для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 2.2 - SWOT аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Масштаби та швидкість виготовлення продукції 2. Тестування виробів у власній акредитованій лабораторії 3. Власний сайт для замовлень 4. Великий досвід роботи на ринку 5. Охоплює велику частку ринку 6. Експортує продукцію 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка "взаємодія" з клієнтами. 2. Не розвинуті соцмережі 3. Невеликий вибір оригінальних сучасних дизайнів 4. Слабкі маркетингові заходи 5. Відсутність системи стимулювання покупців 6. Однорідність продукції
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання нових технологій у виробництві 2. Збільшення нішевого ринку 3. Поява нових матеріалів 4. Збільшення народжуваності 5. Зменшення кількості дешевих імпортованих шкарпеток 6. Союзи з іноземними компаніями 7. Збільшення експорту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів 2. Погіршення економічної ситуації у країні 3. Збільшення витрат пов'язаних з електроенергією 4. Можливість ракетного удару по виробничим цехам 5. Зміна постачальників 6. Зміна модних тенденцій 7. Плагіат продукції

Розроблено автором

Однак, SWOT-аналіз також виявив деякі слабкі сторони, такі як слабка "взаємодія" з клієнтами, не розвинуті соціальні мережі, невеликий вибір оригінальних сучасних дизайнів, слабкі маркетингові заходи, відсутність системи стимулювання покупців та однорідність продукції. Для того, щоб протистояти цим слабким сторонам, компанія може вжити наступні заходи: покращити комунікацію з клієнтами, активно працювати над розвитком соціальних мереж, розширити вибір оригінальних дизайнів, підвищити ефективність маркетингових заходів, впровадити систему стимулювання покупців та розробити стратегію диференціації продукції для забезпечення більшої конкурентоспроможності.

2.2 Діагностика передумов бізнес-планування на підприємстві

Для повного і ґрунтовного аналізу ефективності роботи, визначення всіх фінансово-економічних даних про діяльність є дуже важливим. Це дає змогу зрозуміти, які фактори впливають на фінансовий стан підприємства, які дії впливають на його ефективність, і які кроки можна зробити для поліпшення фінансової ситуації.

Для визначення ефективності роботи підприємства необхідно проаналізувати його фінансові показники, такі як доходи, витрати, прибутки, а також показники ефективності, такі як рентабельність, оборотність активів, обортовість запасів і т.д. Зіставлення цих показників з показниками галузі та конкурентів дозволяє визначити міцні та слабкі сторони підприємства, а також знайти способи для покращення ефективності роботи.

У наступній таблиці 2.3 наведені фінансово-економічні показники підприємства Дюна-Веста, а саме данні щодо активів, основних засобів, та її заборгованості за 2021-2022 роки.

Таблиця 2.3 – Аналіз активів та пасивів ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	21\20		22\21	
				Абс. Приріст, +/-	Відн. Приріст, %	Абс. Приріст, +/-	Відн. Приріст, %
Основні засоби, тис. грн	12948 3	12552 5	12411 7	-3 958	-3,06	-1 408	-1,12
Запаси, тис. грн	89396	88851	67615	-545	-0,61	-21 236	-23,90
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	86768	94197	10104 1	7 429	8,56	6 844	7,27
Активи, тис. грн	30798 1	31161 7	31548 5	3 636	1,18	3 868	1,24
Оборотні активи, тис. грн	17807 2	18553 2	18541 1	7 460	4,19	-121	-0,07
Необоротні активи, тис. грн	12990 9	12608 5	13007 4	-3 824	-2,94	3 989	3,16
Пасив, тис. грн	29280 8	31161 7	31548 5	18 809	6,42	3 868	1,24

Власний капітал, тис. грн	12828 5	12858 4	14005 5	299	0,23	11 471	8,92
------------------------------	------------	------------	------------	-----	------	--------	------

Продовження таблиці 2.3

Довгострокові зобов'язання, тис. грн	51488	59372	58967	7 884	15,3 1	-405	-0,6 8
Поточні зобов'язання, тис. грн	11303 5	12366 1	11646 3	10 626	9,40	-7 198	-5,8 2

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Дюна-Веста»

Товариство змогло забезпечити ліквідність протягом 2022 року. Зокрема, протягом 2022 року ліквідність товариства забезпечувалася оборотними активами, склад і величина яких подано далі по тексту.

Станом на кінець 2022 року величина запасів склала – 67 615 тис. грн., включаючи виробничі запаси у розмірі - 18 062 тис. грн., незавершене виробництво - 3227 тис. грн., готова продукція – 48 064 тис. грн., товари - 210 тис. грн. На кінець звітного періоду дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги склала 101 041 тис. грн [10].

В таблиці 2.1 ми бачимо, що кожен рік росте дебіторська заборгованість, у 2021 році на 8,6%, а в 2022 на 7,3%. Основні запаси мають тенденцію до зменшення у помірному темпі, на 3,9 мільйона грн у 2021 та на 1,4 мільйона у 2022. Також помітне різке зменшення в запасах у 2022 році, що дорівнює майже 24%. Така зміна скоріш за все пов'язана зі збільшенням попиту на ринку з припиненням карантинних обмежень. Проте хоча й масштабна війна у 2022 повинна була погіршити ситуацію для компанії, навпаки підприємство знайшло спосіб триматися у формі і навіть збільшувати свій прибуток, по більшій мірі через державні замовлення для пошиття термошкарпетків для Збройних Сил України та Національної гвардії України.

Темп приросту пасивів склав 6,4% у 2021 році і 1,24% у 2022. Власний капітал виріс на 11,4 мільйона що склало 8,9% темпу росту у 2022 порівняно з 299 тис. грн у 2021 (рис.2.2). Довгострокові зобов'язання збільшилися на 7,8 мільйонів грн у 2021 році, що склало 15,3% відносного приросту, а у 2022 спостерігался лише невелике зменшення на 405 тис. грн. Поточні

зобов'язання в цілому збільшилися на 3,4 мільйони порівнюючи з 2020 роком.



Рисунок 2.2 – Структура пасивів ТОВ «Дюна-Веста» за 2020-2022 роки

Розроблено автором

Щодо активів компанії (рис.2.3), то за наведеними даними в табл. 2.1 можна побачити їх помірне збільшення на 1,2% кожен рік. Проте зміна їх структури є досить хаотичною, у 2021 році оборотні збільшуються на 4,2%, при цьому необоротні зменшуються на 2,9%. У 2022 є невелике зменшення у 0,07% на 120 тис. грн в оборотних активах, і на 3,16% збільшуються необоротні активи.

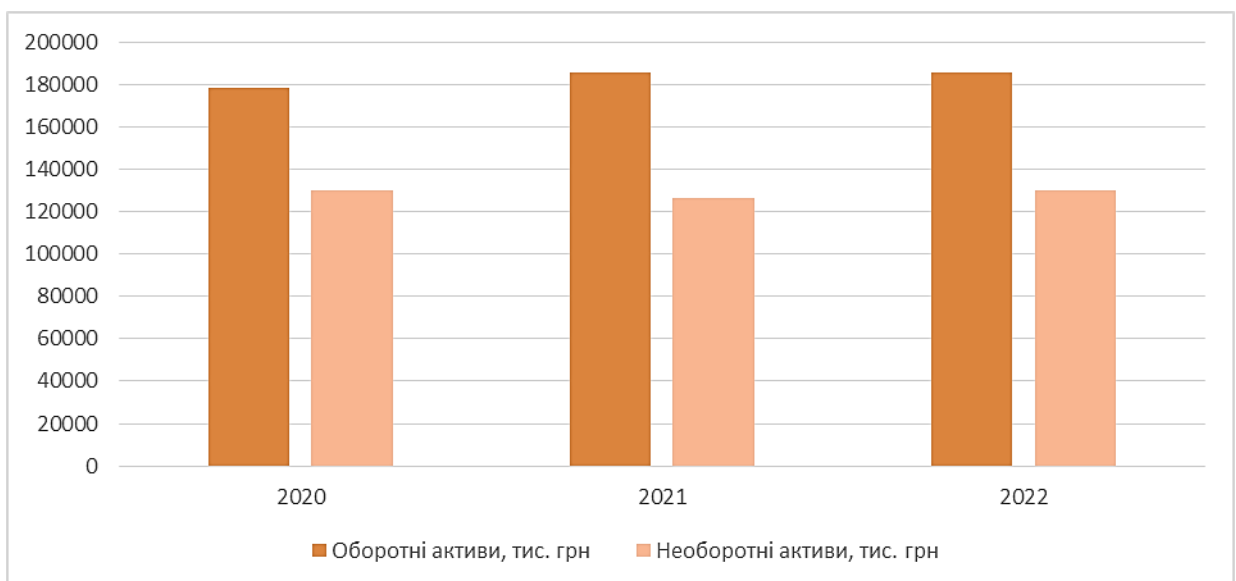


Рисунок 2.3 – Структура активів ТОВ «Дюна-Веста» за 2020-2022 роки

Розроблено автором

Проведемо оцінку платоспроможності ТОВ «Дюна-Веста» за показниками наведеними в табл. 2.4. Оцінка платоспроможності допомагає компанії визначити ризик невиконання боргу та уникнути фінансових проблем в майбутньому, а також є одним з ключових критеріїв для банків та інших кредиторів при прийнятті рішення про надання кредиту. Якщо компанія має хорошу платоспроможність, то вона має більші шанси на одержання кредиту за більш вигідними умовами.

Таблиця 2.4 - Оцінка платоспроможності ТОВ «Дюна-Веста» за 2019 - 2022 роки

Показник, %	2019	2020	2021	2022	21/20, %	22/21,%
Поточна ліквідність	245,6	158,7	150	159,2	-5,48	6,13
Абсолютна ліквідність	0,5	0,4	0,6	5,8	50,00	866,67
Коефіцієнт швидкої ліквідності	77,8	78,9	78,0	100,9	-1,14	29,36
Проміжний коефіцієнт покриття	77,8	78,9	78	100,9	-1,14	29,36

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Дюна-Веста»

У 2022 році показник поточної ліквідності зменшився на 35% порівнюючи з 2019 роком, проте порівнюючи з 2021 він збільшився на 6% і дорівнює 159,2% при рекомендованому значенні більше 100%. Цу говорить про те, що компанія все ще здатна погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Абсолютна ліквідність збільшилася на 5,2% у 2022 році, що говорить про покращення здатності погашати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів. Хоча рекомендоване значення є більше 20%, середній по галузі становить 4,5%. Динаміку змін показників оцінки платоспроможності компанії можна побачити на рисунку 2.4.

З метою забезпечення ліквідності, товариство дотримується контролю витрат та використовує інші можливості її поліпшення. Таким чином

товариство забезпечує безперервне фінансування капітальних витрат, що були передбачені бюджетом на 2022 рік.

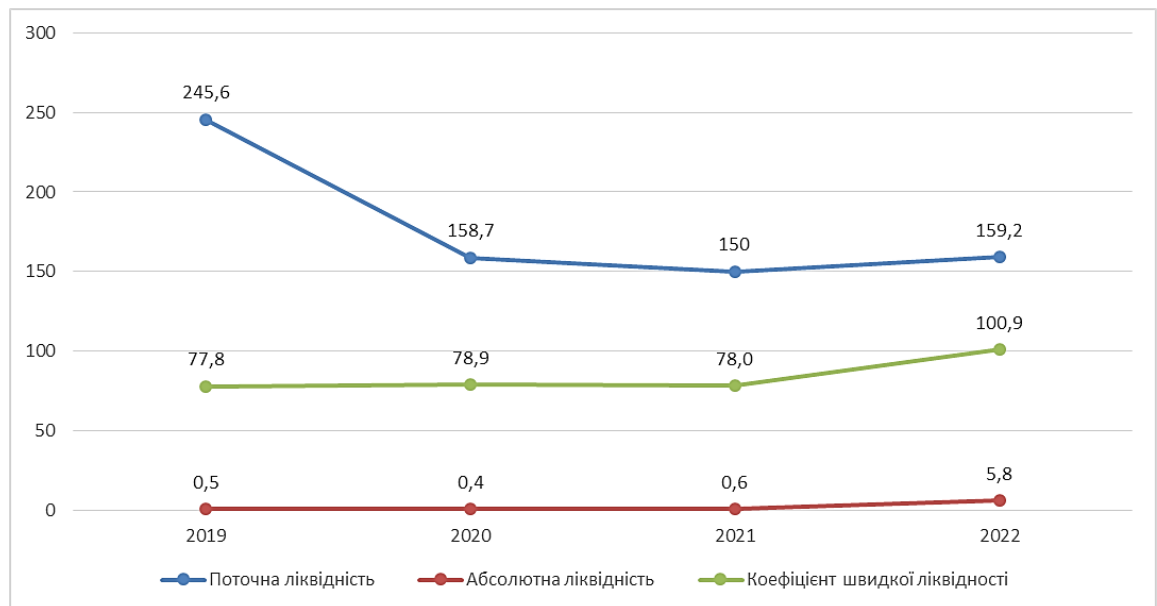


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Дюна-Веста» за 2019 - 2022 роки

Розроблено автором

Наступним етапом проаналізуємо показники прибутковості підприємства ТОВ «Дюна-Веста», що наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансового результату ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА» у 2019-2022 рр.

Назва показника	2019	2020		2021		2022	
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	157019	128751	-18,0	149503	16,1	258964	73,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	104984	87301	-16,8	102629	17,6	201304	96,1
Валовий	52035	41450	-20,3	46874	13,1	57660	23,0
Інші операційні доходи	5296	9971	88,3	4364	-56,2	6623	51,8
Адміністративні витрати	15781	13625	-13,7	16977	24,6	13422	-20,9
Витрати на збут	21817	18675	-14,4	23384	25,2	16651	-28,8
Інші операційні витрати	4403	8406	90,9	4684	-44,3	11443	144,3

Фінансовий результат від операційної діяльності	15330	10715	-30,1	6193	-42,2	22 767	267,6
Інші доходи	113	4	-96,5	16	300,0	0	-100,0
Фінансові витрати	15437	10168	-34,1	5 728	-43,7	8102	41,4
Інші витрати	0	102	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.5

Фінансовий результат до оподаткування	6	449	7383,3	481	7,1	14665	2948,9
Податок на прибуток	1	125	12400,0	182	45,6	3194	1654,9
Чистий фінансовий результат	5	324	6380,0	299	-7,7	11471	3736,5

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Дюна-Веста»

З таблиці 2.3 можна побачити що чистий дохід від реалізації зменшився майже на 20% через початок пандемії у 2020 році, проте у 2021 він майже відновлюється і у 2022 темп зростання вже становить 73%. Також дуже швидко виріс чистий фінансовий результат у 2022, у 12 разів з 299 тис. грн у 2021 до 11471 тис. грн у 2022. Також виросла собівартість реалізованої продукції порвнюючи у відошенні до чистого доходу від реалізації минулих років. Проте це є результатом подій 2022 року, стану країни і її ослабленої економіки. Динаміку змін показників фінансового результату компанії можна побачити на рисунку 2.5.

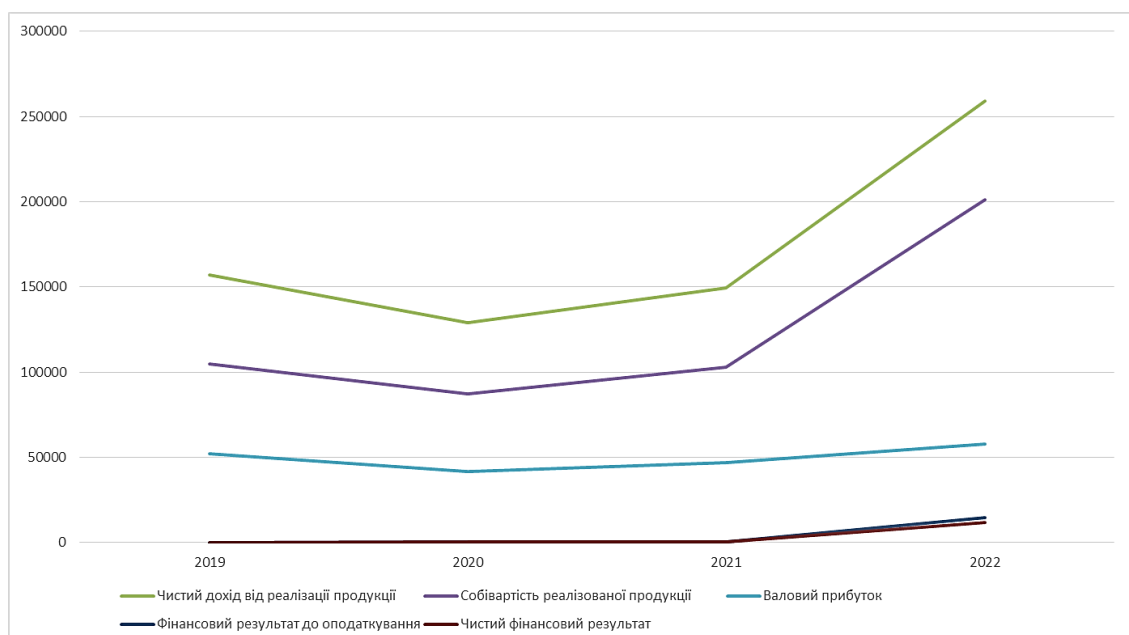


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показників фінансового результату ТОВ
«Дюна-Веста»

Розроблено автором

Наступним кроком у аналізі фінансово-економічних показників є розгляд показників рентабельності. Показники рентабельності є дуже важливими для компанії з багатьох причин.

По-перше, показники рентабельності дозволяють компанії оцінити її прибутковість та ефективність використання ресурсів. Це допомагає компанії зрозуміти, наскільки успішно вона веде свій бізнес та де можна вдосконалити свою діяльність.

По-друге, показники рентабельності допомагають компанії планувати свою діяльність в майбутньому. Вони дозволяють компанії визначити потрібні ресурси та визначити цілі для максимізації прибутку.

По-третє, рентабельності дозволяють компанії визначити свою конкурентоспроможність порівняно з іншими гравцями на ринку. Це допомагає компанії розробляти стратегії для збільшення своєї частки на ринку та підвищення ефективності своєї діяльності.

Таким чином, показники рентабельності є важливим інструментом для компанії, що допомагає визначити її прибутковість та ефективність використання ресурсів. Вони дозволяють компанії планувати свою діяльність, визначити ефективність своїх процесів.

Для проведення детального аналізу фінансового стану компанії необхідно встановити такі показники: рентабельність активів, власного капіталу, собівартості продукції та витрат діяльності. Таблиця 2.6 містить значення цих показників для підприємства ТОВ «Дюна-Веста» у період з 2019 - 2022 рік.

Таблиця 2.6. - Показники рентабельності ТОВ «Дюна-Веста» за 2019 -
2022 роки

Показник, %	2019	2020	2021	2022	21/20,%	22/21,%
Рентабельність активів	-	0,1	0,1	3,6	0	3500

Рентабельність власного капіталу	-	0,2	0,2	8,9	0	4350
Валова рентабельність собівартості	49,6	47,5	45,7	28,6	-3,79	-37,42
Чиста рентабельність витрат	10,4	8,4	4,2	9,4	-50,00	123,81

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Дюна-Веста»

З таблиці 2.8 можна зрозуміти, що чиста рентабельність витрат ТОВ «Дюна-Веста» коливається у продовж 4 років, зменшуються на 50% у 2021, а потім зростає на 124% у 2022. Можна пояснити такі коливання через значне зменшення виробництва у 2021 у зв'язку з пандемією, і зростання витрат у 2022 у зв'язку з війною та поновленням виробництва. Чиста рентабельність витрат - це показник, що вимірює відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованих товарів та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших), пов'язаних з реалізацією продукції. Цей показник особливо важливий для аналізу контрольованих операцій у процесі підготовки документації з трансфертного ціноутворення. Галузевий показник у 2022 році був 1.8% [12], що на 8,6 менше за значення на підприємстві «Дюна-Веста».

Рис. 2.6 відображає зміни в динаміці рентабельності активів, власного капіталу, собівартості та витрат підприємства протягом 2016-2018 років.

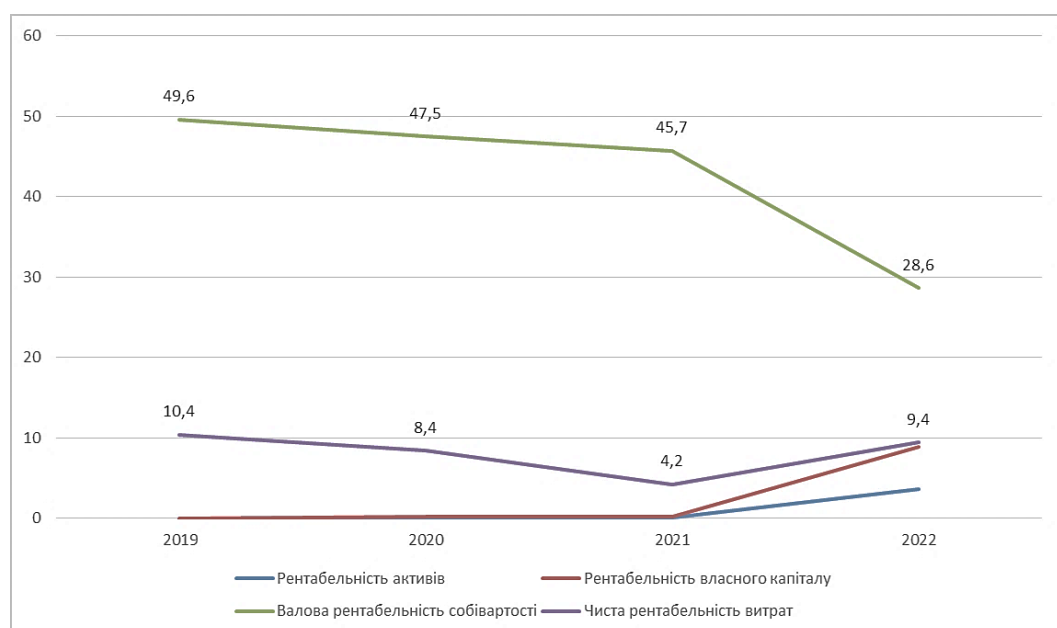


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни рентабельності ТОВ «Дюна-Веста» за
2019 - 2022 роки

Розроблено автором

Валова рентабельність собівартості показником, який відображає ступінь прибутковості, і обчислюється шляхом відношення валового прибутку до собівартості. Зі значення 49,6% у 2019, валова рентабельність зменшувалась на декілька відсотків до 45,7% у 2021, а у 2022 різко зменшилась у 1,6 рази до 28,6%. На це вплинуло значне збільшення собівартості, в першу чергу через воєнні дії, збільшення курсу, оскільки сировина закупається за кордоном, дорожчими стали усі комунальні послуги та товари. Цей показник особливо корисний для аналізу контрольованих операцій під час складання документації з трансфертного ціноутворення.

Рентабельність активів вказує, яку кількість прибутку генерує кожна гривня активів у компанії. Цей коефіцієнт дає уявлення про те, наскільки ефективно менеджмент використовує активи компанії для отримання прибутку. Якщо значення від'ємне, це свідчить про збитки. На підприємстві «Дюна-Веста» рентабельність з 2020 по 2021 була 0,1%, проте у 2022 дорівнювала 3,6%. Середнє значення по галузі у 2022 році було 0,8%.

Рентабельність власного капіталу - це показник, який відображає рівень прибутку відносно власного капіталу компанії у відсотках. ROE надає інформацію про те, наскільки прибутковою є компанія для її власників і інвесторів. Від'ємні значення вказують на наявність збитків. Цей показник також виріс з 0,2% у 2020 та 2021 роках до 8,9% у 2022 і тепер перевищує середнє значення по галузі яке становить 3,8% на 2022 рік.

Проведений аналіз дав можливість визначити основні показники фінансового стану та стабільності компанії в динаміці. Однак, для більш глибокого дослідження ТОВ «Дюна-Веста» потрібно здійснити комплексну оцінку розвитку, розширення та діяльності компанії. Це дозволить виявити можливості і основні фактори позитивних результатів компанії, конкурентні переваги на ринку, а також недоліки у веденні бізнесу.

2.3. Оцінювання можливостей та визначення проблем розширення асортименту продукції

Для повноцінної оцінки можливостей та проблем розширення виробництва на підприємстві ТОВ «Дюна-Веста» необхідно провести аналіз наявного асортименту продукції, споживчі властивості, потреби та поведінку споживачів та ринку збуту. Також важливим є аналіз конкурентів, розуміння своїх сильних та слабких сторін у порівнянні з ними. Необхідне проведення розрахунку потенційного попиту, враховуючи тенденції ринку, поведінку споживачів, конкурентну ситуацію та інші фактори, а також прогнозування об'єму продаж.

Каталог продукції розділяється на речі для чоловіків, жінок та дітей. В асортименті для чоловіків і жінок можна знайти як довгі, так і короткі шкарпетки, набори шкарпеток, носки та невелику кількість білизни. А жіночі товари додатково містять панчохи різних типів - зимові, демісезонні, виготовлені з бавовни, мікрофібри та паліаміду. Вони представлені у 4-5 кольорах для різних тонів шкіри. У дитячому розділі можна знайти шкарпетки та колготки для немовлят, дітей та підлітків.

Усі продукти виробляються трьома основними брендами компанії, які представлені на різних цінових сегментах та адресовані різним аудиторіям. Наприклад, бренд DUNA відноситься до середнього+ цінового сегменту і використовує гребінну бавовну. Ця торгова марка орієнтована на ринок любителів фанових та сімейних шкарпеток.

Марка FURIA спеціалізується на жіночих колготах преміум-класу, тоді як ACCENT відома як чоловіча преміум-марка, що пропонує висококласні класичні шкарпетки для костюмів, а також ажурні колготки з мерсеризованої бавовни для жінок та дівчаток. Колірна гамма шкарпеток ACCENT складається з 10-12 кольорів, включаючи чорний та молочний відтінки. Вироби ТМ ACCENT виготовляються виключно з мерсеризованої бавовни,

яка використовується лише у Львові, де є необхідне обладнання. Більше 30% продукції ACCENT становлять жіночі та дитячі товари.

Вся продукція DUNA пройшла повну сертифікацію OEKO-Tex® Standart 100 і була визнана повністю безпечною для дорослих і дітей. Система незалежних перевірок текстильної продукції на вміст шкідливих речовин є обов'язковою для ТОВ «Дюна-Веста» з 2010 року. Кожне волокно, що входить в склад продукції, перевіряється відповідно до вимог OEKO-Tex® Standart 100, що означає, що основна тканина, нитки, вставки, набивка і нетекстильна фурнітура були сертифіковані окремо виробником або були закуплені у постачальників, що мають даний сертифікат.

Під час сертифікації кожен зразок продукції проходить більше 100 критеріїв, що включають перевірку на наявність шкідливих речовин, регульованих законом речовин, оптимальний рівень рН для шкіри, стійкість забарвлення та інші показники. Маркування Oeko-Tex® Standard 100 на етикетці гарантує, що виріб є безпечним і не містить токсичних сполук та алергенних барвників. Таким чином, контакт зі шкірою не призводить до негативних наслідків.

Отже, створимо таблицю з аналізом властивостей продукції ТОВ «Дюна-Веста», де зазначені переваги та недоліки (табл. 2.7). Аналіз властивостей товару дозволяє вивчити і оцінити характеристики продукту з точки зору його якості, корисності та конкурентоздатності. Цей аналіз може допомогти розуміти, наскільки вдалим є продукт на ринку порівняно з аналогічними товарами, чи задовольняє він потреби цільової аудиторії, а також визначити можливості для покращення його властивостей і вдосконалення якості. Також аналіз властивостей товару може допомогти зробити рішення про стратегії маркетингу, управління запасами, виробництва і торгівлі, що може допомогти підприємству отримувати більш високі прибутки і збільшувати свою частку на ринку.

Таблиця 2.7 – Аналіз властивостей товару ТОВ «Дюна-Веста»

Переваги продукту	Слабкі сторони продукту
-------------------	-------------------------

Унікальна перевага під час продажу	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
Порівняно невисока ціна. В середньому пара шкарпеток коштує 60-70 грн	Великий об'єм продаж	Недостатня кількість номенклатури в асортименті з унікальним дизайном,	Додавання додаткової лінійки шкарпеток для кожної категорії сегменту, збільшення сезонних пропозицій

Продовження таблиці 2.7

Безпечна та якісна тканина	Використання високоякісних матеріалів, які відповідають стандартам безпеки та якості	Слабка реклама та просування продукту	Зміна маркетингової стратегії, збільшення витрат бюджету на рекламу, просування в соц мережах, т.д.
Варіанти шкарпеток під різну пору року, стиль, чи смак, багато категорій	Різноманітність	Недостатня кількість кольорів	Розширення кольорової гами
Доступність	Широка дистрибуція через різні канали продажу та мережі роздрібної торгівлі	Малий вибір у розрізі деяких категорій	Розширення вибору в категоріях, компанія може розробити інноваційні дизайни і функції в шкарпетках
-	-	Застарілі дизайни, або просто несучасні	Оновлення дизайну використовуючи сучасні тенденції
-	-	Однорідність	Диференціація продукції, додати нижню білизну, піжами

Розроблено автором

Для ефективної сегментації ринку та знаходження однорідних груп споживачів, необхідно дослідити основні принципи сегментування споживачів, зокрема:

- Географічне сегментування. Мережа магазинів компанії Дюна-Веста присутня майже в усіх великих містах України, зокрема в Києві, Вінниці,

Дніпрі, Дрогобичі, Житомирі, Запоріжжі, Івано-Франківську, Луцьку, Львові, Одесі, Рівному, Ужгороді, Харкові, Херсоні, Черкасах та інших містах. Найбільше магазинів знаходиться в Києві (близько 15) та Львові (близько 20). Більшість магазинів розташовані на заході України, оскільки там зосереджені основні виробничі потужності компанії (рис. 2.7).

- Сегментування за демографічним принципом. Основним сегментом покупців, який охоплює компанія, є молоді люди у віці від 20 до 35+ років та молоді сім'ї з дітьми від немовлят до підлітків. Рівень доходів цієї групи середній.

- Сегментування за психографічним принципом. Споживачами, які найбільше цікавляться гарними шкарпетками, є стабільні роботою сімейні люди, які не люблять витратити багато грошей на другорядні речі, але все ж люблять, щоб їхні шкарпетки були якісними та гарними на вигляд. Іншим сегментом є молодь у віці від 20 до 27 років, які вважають шкарпетки важливою частиною свого стилю.

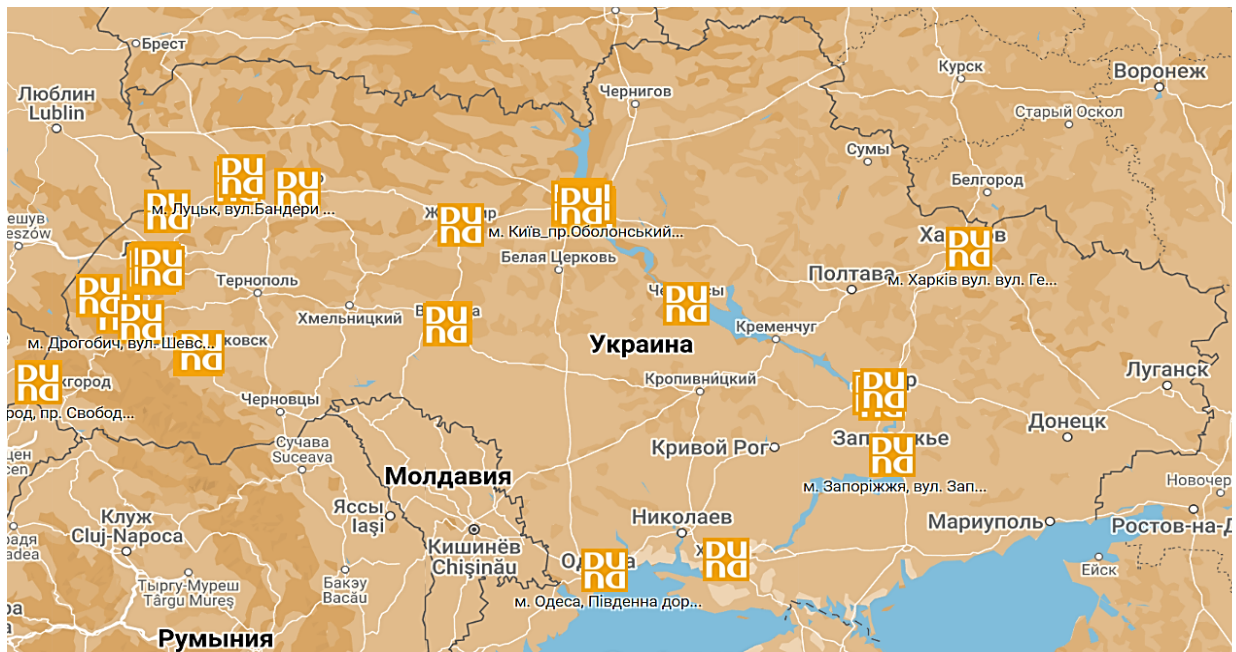


Рисунок 2.7 – Місцезнаходження магазинів Дюна

Джерело: офіційний сайт компанії «Дюна-Веста»[8]

- Сегментування за поведінковим принципом. Зазвичай споживачі придбують шкарпетки один раз на сезон або тоді, коли їм потрібно оновити гардероб, або ж це відбувається імпульсивно, якщо сподобається їх дизайн.

Крім того, шкарпетки часто купують як подарунок або додаток до подарунку на різні святкові заходи, такі як Різдво чи день народження.

Щодо найпривабливіших сегментів з точки зору високого рівня збуту та високого рівня прибутку, то це ринки Києва та Львова. З високим темпом зростання можна виділити ринки західних міст – це Івано-Франківськ та Луцьк, в цих містах відкривається все більше магазинів франшизи, що говорить про збільшення рівня популярності у цих регіонах.

Розмір сегменту ринку панчішно-шкарпеткових виробів Києва 350-400 млн грн, міста Львів – 75 – 100 млн. грн.. Таким чином компанія Дюна-Веста займає 18% ринку шкарпеткового сегменту міста Києва та 27% міста Львів. У короткостроковому плані компанії є ціль вийти на 25% ринку Києва та 35% ринку Львова.

Для розрахунку потенційного попиту на ринку панчішно-шкарпеткових виробів в Україні необхідно врахувати населення країни, вікову структуру, економічні та соціальні фактори.

За даними Державної служби статистики України, на 1 січня 2022 року населення України становило 41,7 мільйонів осіб [13]. Компанія ТОВ «Дюна-Веста» представлена у половині регіонів України, що залишає нас з 20,85 млн. осіб. Припустимо, що 60% з них – жінки – 12,51, і 30% з них є ц віці від 20 до 40 років – 3,753 млн. осіб. З чоловіків – 8,34 млн осіб – припустимо тільки 10% роблять закупи самостійно. Таким чином, потенційна мішень споживачів панчішно-шкарпеткових виробів становить близько 4,587 мільйонів осіб.

За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, середня заробітна плата в Україні становить близько 12 000 гривень на місяць. Припустимо, що середня витрата на пару шкарпеток або панчіх становить 60 гривень – середня ціна шкарпеток. Якщо припустити, що кожен споживач купує нову пару шкарпеток або панчіх кожні 3 місяці, тоді середній річний витрати одного споживача складають 240 гривень.

Отже, загальний потенційний попит на панчішно-шкарпеткові вироби в Україні може бути розрахований як:

$$4,587 \text{ млн.} * 240 \text{ грн./рік} = 1,1 \text{ млрд гривень/рік.}$$

Отже, приблизний потенційний попит на ринку панчішно-шкарпеткових виробів в Україні становить 1,1 млрд гривень на рік. Варто зазначити, що це є лише орієнтована оцінка, і попит на конкретні види шкарпеток та панчішок може суттєво відрізнятись в залежності від різних чиників.

Для прогнозування майбутнього збуту шкарпеткових виробів на наступні 3 роки використовується метод лінійного тренду, з урахуванням сезонності. Попит на шкарпетки досягає максимального рівня в зимовий період, коли люди шукають засоби для зігріву та підвищення настрою. Шкарпетки також є популярним подарунком, що позитивно впливає на обсяги продажів. У літній період, на відміну від зими, попит на шкарпетки зменшується, інтерес в основному спрямований на класичні тонкі моделі.

Рівняння лінійного тренду має такий вигляд — $y(x)=a+bx$, де:

y — це послідовність значень, які ми аналізуємо (об'єм продажів у місяць)

x — номер періоду (порядковий номер місяця);

a — точка перетину з віссю на графіку (мінімальний рівень);

b — це значення, на яке збільшується наступне значення тимчасового ряду.

Розрахунки щодо прогнозування об'єму продаж проводимо в програмі Ексель і за допомогою функції ЛИНЕЙН знаходимо значення параметрів a і b , де перший параметр функції — діапазон значень y , другий — діапазон значень x , у третій і четвертий параметри вносимо 1 і 0 відповідно. Отримаємо такі значення параметрів: $b = 4,74$, $a = 560,85$.

Наступним кроком для кожного періоду розраховуємо значення лінійного тренду. У відоме рівняння $y(x)=a+bx$ підставляємо розраховані коефіцієнти. Потім визначаємо індекс сезонності для кожного місяця

(відношення продажів місяця до середньої величини). Фактично, потрібно кожен обсяг продажів на місяць розділити на середній обсяг продажів за рік. Тепер ми підготували всі необхідні дані для складання прогнозу, які можна побачити у таблиці 2.8.

Далі створюємо таблицю для прогнозних значень на наступний рік і розраховуємо значення тренду для них, продовжуючи послідовність нумерації періодів.

Таблиця 2.8 – Розрахунок даних для складання прогнозу ТОВ
«Дюна-Веста»

№	Місяць	Об'єм продаж, тис. шт	Значення тренду, тис. шт	Індекс сезонності
1	01.01.2022	758	565,6	1,28
2	01.02.2022	661	570,3	1,12
3	01.03.2022	611	575,1	1,03
4	01.04.2022	576	579,8	0,97
5	01.05.2022	435	584,6	0,74
6	01.06.2022	461	589,3	0,78
7	01.07.2022	432	594,0	0,73
8	01.08.2022	390	598,8	0,66
9	01.09.2022	587	603,5	0,99
10	01.10.2022	623	608,3	1,05
11	01.11.2022	779	613,0	1,32
12	01.12.2022	787	617,7	1,33

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Дюна-Веста»

На основі отриманих даних, складаємо прогноз продажів на наступний рік з урахуванням сезонності (значення тренду множимо на значення сезонності притаманному відповідному місяцю). Таким чином отримуємо прогнозований об'єм продажів на 2023-2025 роки (таблиця 2.9) [14].

Таблиця 2.9 – Прогнозовані значення об'єму продаж ТОВ «Дюна-Веста» у 2023-2025 роках

№	Місяць	Значення тренду, тис. шт	Прогноз на наступні роки, тис. шт
13	01.01.2023	622,5	797,5
14	01.02.2023	627,2	700,7
15	01.03.2023	632,0	652,6
16	01.04.2023	636,7	619,8
17	01.05.2023	641,4	471,6
18	01.06.2023	646,2	503,5
19	01.07.2023	650,9	475,3
20	01.08.2023	655,7	432,2
21	01.09.2023	660,4	655,2
22	01.10.2023	665,2	700,4
23	01.11.2023	669,9	882,0
24	01.12.2023	674,6	897,4
25	01.01.2024	679,4	870,4

Продовження таблиці 2.9

26	01.02.2024	684,1	764,3
27	01.03.2024	688,9	711,4
28	01.04.2024	693,6	675,2
29	01.05.2024	698,3	513,4
30	01.06.2024	703,1	547,8
31	01.07.2024	707,8	516,8
32	01.08.2024	712,6	469,7
33	01.09.2024	717,3	711,7
34	01.10.2024	722,1	760,3
35	01.11.2024	726,8	956,9
36	01.12.2024	731,5	973,0
37	01.01.2025	736,3	943,3
38	01.02.2025	741,0	827,9
39	01.03.2025	745,8	770,1
40	01.04.2025	750,5	730,6
41	01.05.2025	755,2	555,3
42	01.06.2025	760,0	592,1
43	01.07.2025	764,7	558,4
44	01.08.2025	769,5	507,2
45	01.09.2025	774,2	768,1
46	01.10.2025	778,9	820,2
47	01.11.2025	783,7	1031,8
48	01.12.2025	788,4	1048,7

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Дюна-Веста»

1. Якість	0,3	4	1,2	5	1,5	4	1,2	3	0,9
2. Рівень ціни	0,3	5	1,5	4	1,2	3	0,9	4	1,2
3. Імідж	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3
4. Асортимент	0,25	3	0,75	4	1	5	1,25	2	0,5
$\sum A_i P_i$	\sum 1	-	4,05	-	4,3	-	3,8	-	2,9

Розроблено автором

де A_i – вагомість параметра;

P_i – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Перевага над конкурентами є нижчою за 30%, отже це є низькою конкурентною перевагою. Така ситуація певно склалася через однорідність продукції та масштабність і досвід обраних конкурентів, недостатню рекламну кампанію та невисоку рівень усвідомлення бренду серед потенційних покупців. Крім того, можливо, є інші причини, які призвели до такої ситуації, такі неефективна логістика чи недостатній асортимент товарів. Для покращення конкурентної переваги необхідно провести аналіз та розробити стратегію підвищення свого статусу на ринку. Тому дуже важливим є правильно обрати ринкову стратегію для подальшого розвитку.

За допомогою матриці Томпсона та Стрикленда можна знайти оптимальну стратегію розвитку опираючись на темпи росту ринку та рівень конкурентоспроможності. Рівень конкурентності на ринку як ми вже вияснили досить низький, та ринок росте в середньому темпі, тож обираємо стратегію з третього квадрату. Найоптимальнішим варіантом стратегії буде диверсифікація продукції.

Метод диверсифікації продукції є стратегією, що використовується компаніями для збільшення своєї прибутковості та зменшення ризику шляхом розширення асортименту виробів чи послуг. Застосування цієї стратегії дозволяє компаніям знизити свою залежність від конкретного продукту чи ринку, забезпечуючи більшу стійкість до економічних коливань.

Існує декілька методів диверсифікації продукції, що підійдуть в даній ситуації, серед яких:

1. Горизонтальна диверсифікація - розширення асортименту продуктів чи послуг у тій же галузі діяльності, що й компанія вже працює.

2. Вертикальна диверсифікація - включення виробництва продуктів, що знаходяться на різних стадіях постачального ланцюга.

3. Концентрична диверсифікація - це стратегія, за якої компанія розширює свою продуктову лінійку, додаючи нові продукти або послуги, які пов'язані з її основним бізнесом і використовують спільні ресурси та компетенції.

Використання принципів диверсифікації допомагає скоротити залежність від різних зовнішніх факторів, підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку та наростити обсяг прибутку. Основною перевагою, яку дає використання диверсифікації є можливість максимізувати економічну ефективність за рахунок використання широкого асортименту інструментів.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі було досліджено діяльність ТОВ «Дюна-Веста». Компанія спеціалізується на виробництві панчішно-шкарпеткових виробів та займається оптовою та роздрібною торгівлею. Вона пропонує панчішно-шкарпеткові вироби під трьома різними торговими марками - DUNA, ACCENT та FURIA. Кожна марка спрямована на відповідну аудиторію та ціновий сегмент. ТОВ «Дюна-Веста» працює на національному рівні і має клієнтів по всій території України. Вона має мережу магазинів у 17 містах, з найбільшою кількістю магазинів у Києві та Львові.

Підприємство має споживачів у різних сегментах. Серед споживачів компанії є молоді люди віком від 20 до 35+ років, молоді сім'ї з дітьми та стабільні сімейні люди. Їхнім попитом є якісні та стильні панчішки та

шкарпетки. Було проведено SWOT аналіз підприємства та визначено його основні сильні та слабкі сторони разом з можливостями та загрозами.

У ході аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ "Дюна-Веста" було виявлено деякі позитивні тенденції, що свідчать про певне покращення фінансового стану підприємства. Збільшення чистого прибутку та покращення рентабельності показують ефективність фінансового управління і здатність підприємства генерувати прибуток. Було також виявлено позитивні тенденції в обсязі продажів підприємства.

Компанія має низьку конкурентну перевагу, оскільки перевага над конкурентами становить менше 30%. Це може бути пов'язано з однорідністю продукції, недостатньою рекламною кампанією, ефективністю логістики та іншими факторами. Отже, для забезпечення успішної діяльності компанії необхідно розвивати конкурентні переваги. Для досягнення цього потрібно впроваджувати нову ринкову стратегію, а саме стратегію диверсифікації за допомогою розширення асортименту, створення нової лінійки продуктів, тобто створення бізнес-плану розширення асортименту, що дозволить ТОВ «Дюна-Веста» підняти рівень лояльності клієнтів і зайняти впевнену позицію серед великої кількості конкурентів на ринку.

3 РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА»

3.1. Розроблення напрямів розширення асортиментної лінійки підприємства

У другому розділі ми дослідили особливості структури, діяльності та ефективності ТОВ "Дюна-Веста", яке спеціалізується на виробництві панчішно-шкарпеткових виробів. Враховуючи економічне положення та особливості цього сектору на ринку України, ми прийшли до висновку, що для підвищення конкурентоспроможності та успішного розвитку компанії необхідно створювати унікальні переваги продукції, які допоможуть ТОВ "Дюна-Веста" зайняти стабільну позицію серед провідних виробників панчішно-шкарпеткових виробів і збільшити інтерес покупців до товарів.

Тому, для поліпшення становища компанії та отриманні конкурентних переваг, пропонується розробити бізнес-план для розширення виробництва, зокрема за допомогою горизонтальної та концентричної диверсифікації, щоб підвищити конкурентоспроможність, рівень прибутку та збуту. Пропозиція полягає в тому, щоб додати нову лінійку продукції до портфелю ТОВ "Дюна-Веста", що буде включати більш широкий асортимент виробів.

Головною ідеєю є розширення виробництва, за допомогою додавання нової лінійки продукції панчішно-шкарпеткові виробів високої якості, нова яскрава колекція носків з екологічно чистих матеріалів, що буде мати сучасний дизайн та відповідати трендам і уподобанням споживачів. Це буде концентричною диверсифікацією, що означає виробництво продуктів, які пов'язані з основною продукцією.

Такі шкарпетки повинні мати широку палетку кольорів, що будуть актуальні наприклад в літній та осінній період. Вони повинні також пасувати один до одного, мати один стиль та схожу композицію, щоб споживачі хотіли купити усю колекцію для себе чи для подарунку, а також щоб пасувати різні носки один до одного, що також являється модним трендом серед молодих

людей та дорослих. Тематикою колекції можна обрати тему, яка зараз найбільш за все популярна серед цільової аудиторії.

Проаналізувавши сучасні тенденції та події у світі, можна зауважити, що гарною тематикою буде любов до країни, патріотичність, допомога ЗСУ, українська культура, література, історична спадщина. Наприклад, гарною ідеєю буде створення шкарпетків для головних великих міст України, особливо для тих в яких концентрується ринок компанії ТОВ "Дюна-Веста". Так можна розробити дизайни з видами таких міст як Київ, Львів, Дніпро, Харків, Одеса, Запоріжжя, Луцьк, Вінниця, Житомир та інші. Для привернення уваги можна додати надписи «Доброго вечора, ми з (Дніпра, Києва і т.д.)». Такі шкарпетки можуть стати не тільки улюбленими для повсякденного ужитку та стильним доповненням образу, але й гарним подарунком своїм друзям, чи знайомим за-за кордону.

Ще одним варіантом диверсифікації та розширення виробництва може бути виробництво нижньої білизни, які будуть доповнювати панчішно-шкарпеткові вироби. Це буде горизонтальною диверсифікацією, що означає виробництво продуктів, які належать до того ж самого сектору ринку, що й основна продукція.

Після аналізу опитувань та відгуків про шкарпеткову продукцію, було виявлено, що це є перспективним напрямком діяльності. Завдяки набутому досвіду ТОВ "Дюна-Веста" протягом усього цього часу, збільшили інтерес споживачів до бренду та кількість позитивних відгуків про продукцію компанії.

Базовий варіант даного проекту передбачає виготовлення 500 тис. шт. шкарпеток за новим дизайном та стратегією просування у перший рік. Ціна однієї пари буде коштувати 51 грн з націнкою у 45% або 57 грн з націнкою у 60%, а собівартість однієї пари буде нараховувати 30 грн у перший рік продажів. Таким чином витрати та кількість інвестицій становлять приблизно 16 500 тис. грн враховуючи витрати на маркетинговий комплекс робіт.

У компанії Дюна-Веста рекомендується використовувати дві різні стратегії маркетингу для різних продуктів. Для продуктів зі слабким попитом найкращим вибором буде застосування стимулюючого маркетингу. В такому випадку необхідно провести аналіз ринку та визначити причини незацікавленості споживачів у товарі. Окрім цього, важливо познайомити споживачів з перевагами продукту, розмістити його оптимально на різних ринках та поширити інформацію про нього на ринках, де його відсутність відчувається.

Щодо другої стратегії, розвиваючий маркетинг буде допоміжним при створенні попиту на нові товари. Це особливо важливо при здійсненні стратегії розвитку через диверсифікацію та введення нових продуктів на ринок, а також при спробах проникнути на нові ринки та знайти нову аудиторію.

Компанія основною частиною свого товару здійснює продаж через дистриб'юторів, таких як Ева, Ашан, Сільпо, МегаМаркет, Фуршет, Простор, Варус та інші, а також через мережу франшизованих магазинів по всій Україні, з фокусом на західній Україні та столиці країни. Інтернет-магазин компанії є меншим джерелом продажу для компанії. Канали розподілу можна побачити на рисунку 3.1.

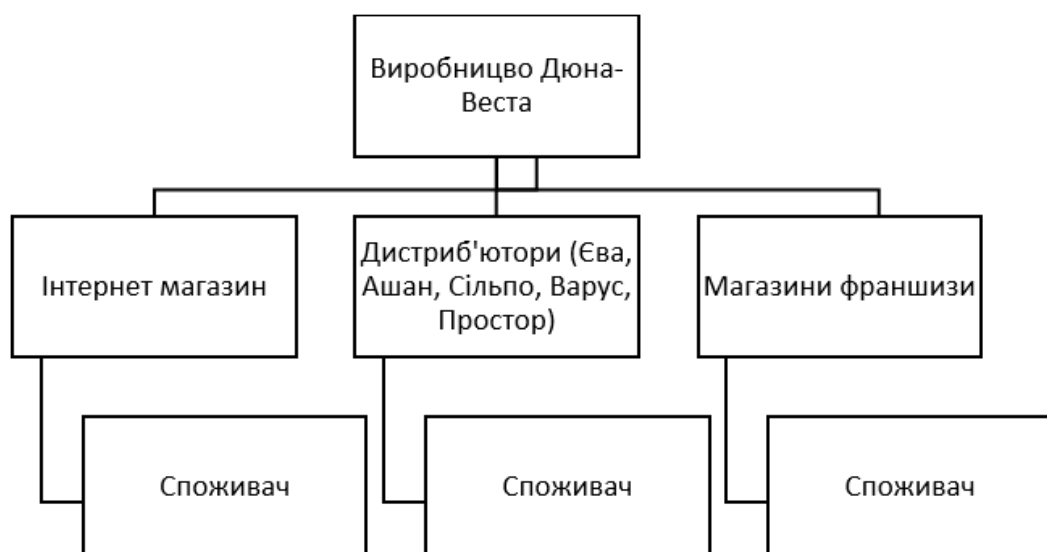


Рисунок 3.1 – Канали збуту ТОВ «Дюна-Веста»

Розроблено автором

Під час створення стратегії ціноутворення для підприємства, потрібно встановити оптимальні ціни на товари або послуги і розробити подальшу цінову стратегію для кожного виду продукції на ринку.

Мінімально прийнятною ціною для продукції шкарпеток на підприємстві буде:

$$Ц=C/(1-П) \quad (3.1)$$

де С – собівартість товару;

П – мінімально прийнятна для підприємства частка прибутку в ціні.

Дізнаємося мінімально прийнятну для підприємства частку прибутку виходячи із середньої собівартості та середньої ціни на продукцію.

Середня собівартість шкарпеток – 30 грн

Середня ціна на шкарпетки – 55 грн

$$П = 1 - C/Ц = 1 - 0,545 = 0,45$$

Провівши розрахунки ми знайшли мінімально прийнятну частку прибутку – 45%. Середня ціна на шкарпетки у конкурентів починається від 70 до 90 грн за пару. Ціна в компанії ТОВ «Дюна-Веста» є дещо заниженою порівнюючи з ринковими цінами. Проте треба враховувати підвищення цін на матеріали та виробництво, обумовлене воєнними діями та високим рівнем інфляції. Щоб забезпечити стабільність прибутку, розумним кроком буде підвищити мінімальну частку прибутку до 60%.

Також була визначена прогнозна ціна продукції на 2024 рік за формулою:

$$Ц_t = Ц_n \times I(t, t_n) = 55 * 1,11 = 61 \text{ грн.},$$

де $Ц_t$ – базисна ціна продукції;

$I(t, t_n)$ – індекс зміни цін (у тому числі і за рахунок інфляції).

За отриманими даними НБУ прогноз базової інфляції у 2024 році складе

9,6% [1].

У контексті життєвого циклу компанії, ТОВ «Дюна-Веста» можна визнати зрілою організацією. Це підтверджується зменшенням обсягів

продажу та прибутку, наявністю численних конкурентів і широкою аудиторією споживачів. Відповідно, компанія повинна реагувати на це шляхом захисту своєї частки ринку, створення диференційованого товару та підвищення лояльності до бренду. На даному етапі необхідно підтримувати або навіть збільшувати маркетингові витрати, привертаючи увагу до компанії і демонструючи її відповідність сучасним тенденціям, спостереження за потребами споживачів та постійне вдосконалення продуктів.

У сучасних умовах особливо важливо активно використовувати рекламу в соціальних мережах, зокрема в Instagram, Facebook і TikTok. Розвиток присутності в соціальних мережах привертає увагу покупців і сприяє підвищенню довіри та лояльності до бренду.

Крім цього, важливо мати зручний і привабливий веб-сайт, який привертає споживачів і спонукає до покупок. Наразі компанія має застарілий сайт з обмеженими можливостями та непривабливим дизайном. Необхідно проводити маркетингові заходи, щоб стимулювати роздрібну торгівлю, а також впроваджувати різноманітні акції, які заохочують споживачів до покупки нових товарів.

Реклама на вуличних банерах також є важливим інструментом, що допомагає привернути увагу споживачів до компанії та її продукції. Вона має нагадувальний та інформаційний характер, допомагаючи залучити більше споживачів.

Таблиця 3.1 – Витрати на маркетингові ініціативи

Назва	Що містить	Ціна
Оновлення веб-сайту	Веб-сайт, створений відповідно до вимог компанії та нової маркетингової стратегії	30 000 грн – одноразова послуга
Івент-маркетинг	Участь у ярмарках і виставках	10 000 грн на місяць
Реклама на банерах	Рекламні постери у популярних місцях міст, біля магазинів компанії, у торгових центрах, метро	30 000 грн – за 1 банер

Продовження таблиці 3.1

Маркетинг у соціальних мережах	Розробка стратегії, налаштування облікового запису, моніторинг соціальних медіа, керування рекламними кампаніями, таргетинг, реклама в Інстаграм та Фейсбук, контент маркетинг.	30 000 грн на місяць
Маркетинг електронною поштою	Розробка стратегії, дизайн шаблонів, копірайтинг, створення посадочних сторінок, тестування.	20 000 грн на місяць
Реклама блогерів	Просування товарів у постах чи сторіс популярних блогерів	10 000 - 60 000 грн

Розроблено автором

Далі проведемо розрахунок потреби в обладнанні для виконання виробничої програми (табл. 3.2), що є важливим аспектом управління підприємством. Цей процес дозволяє визначити необхідний обсяг обладнання, яке забезпечить виробництво продукції відповідно до плану.

Правильний розрахунок допомагає уникнути недостачі або перевиробництва обладнання, що може призвести до затримок у виробництві, збитків та незадоволеності споживачів. Він також допомагає оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати і покращити ефективність виробничих процесів.

Таблиця 3.2 – Розрахунок потреби в обладнанні для виконання виробничої програми

Назва показників	Назва продукції (умовно)			Всього
	Жіноч і	Чоловіч і	Дитяч і	
1	3	3	4	5
1. Програма виробництва в натуральному вираженні, тис. шт	2857	3448	3547	9852
2. Верстатомісткість одиниці виробу за відповідними групами основного обладнання, станкочасох.	-			-
в'язальні верстати	0,025			0,075

кетельні машини	0,00125	0,0037 5
формувальні напівавтомати	0,003	0,009
Пакувальне обладнання	0,015	0,045

Продовження таблиці 3.2

3. Річний ефективний фонд часу роботи одиниці основного устаткування, станкочасах.	1946			1946
4. Верстатомісткість виробничої програми за групами устаткування, станкочасах.	-			-
В'язальні верстати	7142 7	8620 5	8866 8	24630 1
Кетельні машини	3571	4310	4433	12315
Формувальні напівавтомати	8571	1034 5	1064 0	29556
Пакувальне обладнання	4285 6	5172 3	5320 1	14778 1
5. Потреба в основному обладнанні для виконання виробничої програми, шт.	-			-
В'язальні верстати	36,7	44,3	45,6	127
Кетельні машини	1,8	2,2	2,3	6
Формувальні напівавтомати	4,4	5,3	5,5	15
Пакувальне обладнання	22,0	26,6	27,3	76

Розроблено автором

Для розрахунку виробничої потужності варто розпочати з визначення режимного фонду часу ($\Phi_{\text{реж}}$) в годинах (3.1).

$$\Phi_{\text{реж}} = ((D_{\text{К}} - D_{\text{В}} - D_{\text{П}}) * P_{\text{С}}) - t_{\text{пр}} \quad (3.2)$$

$D_{\text{К}}$ – календарний фонд часу, дн;

$D_{\text{В}}$ – кількість вихідних днів у році, дн;

$D_{\text{П}}$ – кількість святкових днів у році, дн;

$P_{\text{С}}$ – тривалість зміни, год;

$t_{\text{пр}}$ – кількість неробочих годин у передсвяткові дні за рік, год.

$$\Phi_{\text{реж}} = ((365 - 96 - 11) * 8) - 16 = 2048$$

Далі визначимо режимний (номінальний) фонд часу, год ($\Phi_{\text{еф}}$) (3.3)

$$\Phi_{\text{еф}} = \Phi_{\text{реж}} * \left(1 - \frac{a}{100}\right) \quad (3.3)$$

де a – відсоток втрат робочого часу на проведення планового ремонту обладнання (від 2% до 12 %), %.

$$\Phi_{\text{еф}} = 2048 * \left(1 - \frac{5}{100}\right) = 1946$$

Для визначення можливості підприємства випускати продукцію в повному обсязі на запланованому обладнанні необхідно розрахувати виробничу потужність (M), використовуючи формулу 3.4, яка базується на ефективному фонді часу роботи обладнання.

$$M = \Phi_{\text{еф.пл.}} * n * B, \quad (3.4)$$

де M – виробничу потужність обладнання верстатного типу, в одиницях, прийнятих у виробничій програмі.

$\Phi_{\text{еф.пл.}}$ – плановий ефективний фонд часу роботи одного верстата, год.;

n – кількість одиниць обладнання, шт.;

B – норма виробітку на один верстат в годину, тобто продуктивність обладнання.

$$M = 1946 * 127 * 40 = 9885 \text{ тис. шт.}$$

Підприємство може випускати продукцію в повному обсязі, без необхідності в закупівлі нового устаткування. На разі на виробництві ТОВ «Дюна-Веста» наявне новітнє устаткування для виробництва близько 25 000 тис. пар на рік.

3.2. Оцінювання ефективності проекту та визначення потенційних ризиків

Аналізуючи результати маркетингового аналізу та враховуючи попередні показники діяльності ТОВ «Дюна-Веста», був складений план продажів у вартісних та натуральних показниках на період з 2023 по 2025 роки (таблиця 3.3). За кожен рік ціна на шкарпеткові вироби поступово зростає, враховуючи різні фактори, що можуть призвести до збільшення

собівартості, такі як зростання цін на енергію, транспортування, сировину, імпорт і т.д.

Таблиця 3.3 - Прогноз обсягів продажу ТОВ «Дюна-Веста» на 2023-2025 роки

Назва продукції	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт.	79 7	70 1	65 3	62 0	47 2	50 3	47 5	43 2	65 5	70 0	88 2	89 7	856 7	985 2

Продовження таблиці 3.3

Жіночі шкарпетки	279	245	228	217	165	176	166	151	229	245	309	314	2998	3448
Чоловічі	231	203	189	180	137	146	138	125	190	203	256	260	2484	2857
Дитячі	287	252	235	223	170	181	171	156	236	252	318	323	3084	3547
Ціна продажів, тис. грн.	458 55	402 92	375 26	356 41	271 17	289 50	273 28	248 51	376 74	402 72	507 15	515 98	4926 02	5664 92
Жіночі	167 47	147 15	137 05	130 17	990 4	105 73	998 1	907 6	137 59	147 08	185 22	188 45	1799 07	2068 93
Чоловічі	161 89	142 25	132 48	125 83	957 4	102 21	964 8	877 3	133 01	142 18	179 05	182 16	1739 10	1999 96
Дитячі	129 19	113 52	105 72	100 42	764 0	815 6	769 9	700 1	106 14	113 46	142 88	145 37	1387 85	1596 03
Виручка від продажів, тис. грн.	206 35	181 31	168 86	160 39	122 03	130 28	122 98	1118 3	169 53	181 22	228 22	232 19	2216 71	2549 22
Жіночі	753 6	662 2	616 7	585 8	445 7	475 8	449 1	408 4	619 2	661 9	833 5	848 0	8095 8	9310 2
Чоловічі	728 5	640 1	596 2	566 2	430 8	459 9	434 2	394 8	598 5	639 8	805 7	819 7	7825 9	8999 8
Дитячі	581 4	510 8	475 8	451 9	343 8	367 0	346 5	315 1	477 6	510 6	643 0	654 2	6245 3	7182 1

Розроблено автором

На рис. 3.2 показано очікувану виручку компанії після запуску проекту, яка схильна до зростання. Він відображає позитивний результат проекту і помірне збільшення ціни. Також видно два сценарії подальшого розвитку подій: оптимістичний, в якому 100% виробленої продукції буде реалізовано, і песимістичний, в якому лише 80% буде реалізовано.

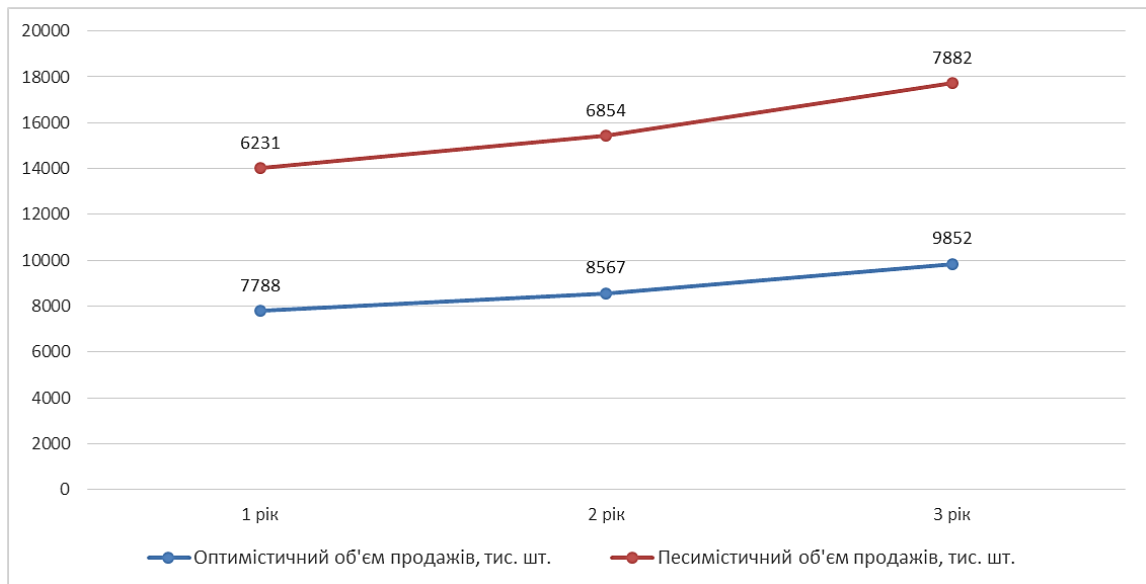


Рисунок 3.2. - Прогнозована виручка від продажів проекту у 2023-2025 роки

Розроблено автором

Враховуючи попередні розрахунки і передбачувані обсяги продажу, були визначені фінансові потреби проекту, такі як заробітна плата працівників, комерційні витрати на просування продукції на ринок, упаковка та дизайн. Була також розрахована собівартість одиниці товару та загальна собівартість проекту на період з 2019 по 2021 роки (таблиця 3.4). Розрахунки були проведені для двох варіантів реалізації проекту з планованим рівнем прибутку 10% і 25%.

Таблиця 3.4 – Розрахунок собівартості і ціни продукції ТОВ «Дюна-Веста»

Найменування статей витрат і елементів ціни	Період							
	0		1		2		3	
	Витрати у розрахунку на		Витрати у розрахунку на		Витрати у розрахунку на		Витрати у розрахунку на	
	одиницю прод., грн.	програм у, тис. грн.	одиницю прод., грн.	програм у, грн.	одиницю прод., грн.	програм у, грн.	одиницю прод., грн.	програм у, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Матеріальні витрати, всього: у тому числі:	22,33	133980	23,94	143640	25,2	177749	26,36	237991
1.1. Сировина і основні матеріали	7,6	45600	7,8	46800	8	56428	8,2	74034
1.2. Допоміжні матеріали	2,5	15000	2,8	16800	3	21161	3,2	28891
1.3. Покупні та комплектуючі вироби	1,45	8700	1,5	9000	1,8	12696	2	18057

1.4. Паливо для технологічних цілей	4,5	27000	5	30000	5,5	38794	6	54171
1.5. Енергія для технологічних цілей	5	30000	5,5	33000	6	42321	6,5	58685
1.6. Транспортно - заготівельні витрати	2,28	13680	2,34	14040	2,4	16928	2,46	22210
1.7. Зворотні відходи (віднімаються)	1	6000	1	6000	1,5	10580	2	18057
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього: у тому числі:	1,00	6000	1,00	6000	0,98	6900	0,91	8250
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників	0,80	4800	0,80	4800	0,78	5520	0,73	6600

Продовження таблиці 3.4

2.2. Додаткова зарплата основних виробничих робітників (у % от п. 2.1.)	0,2	1200	0,2	1200	0,2	1380	0,18	1650
3. Нарахування на зарплату (у % від п. 2.)	0,37	2220	0,37	2220	0,36	2553	0,34	3052,5
4. Інші змінні витрати	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Разом змінні витрати (Σ п.1 + п.2 + п.3 + п.4)	23,70	142200	25,31	151860	26,54	187202	27,61	194761
6. Загальновиробничі витрати	0,56	3360	0,58	3456	0,59	4140	0,62	5598
7. Загальногосподарські витрати	0,48	2880	0,50	2976	0,52	3668	0,54	4875
8. Інші виробничі витрати	4	24000	4,2	25200	4,4	31035	4,6	41531
9. Разом виробнича собівартість	5,04	30240	5,27	31632	5,51	38843	5,76	52004
10. Комерційні витрати	1,25	7500	1,5	9000	1,60	11265	1,67	15081
11. Разом постійні витрати	6,29	37740	6,772	40632	7,10	50107,8 9	7,43	67085,4 2
12. Разом повна собівартість	30,0	179940	32,1	192492	33,6	237309, 6	35,0	261846, 3
13. Прибуток (при плановому рівні накопичення):								
– для мінімального рівня ціни – 45%.	13	80973	14	86621	15	106789	16	117831
– для максимального рівня ціни – 60%	18	107964	19	115495	20	142386	21	157108

14. Оптова ціна:								
– при 45%	43	260913	47	279113	49	344099	51	379677
– при 60%	48	287904	51	307987	54	379695	56	418954
15. ПДВ (18%):								
– при 45%	8	46964	8	50240	9	61938	9	68342
– при 60%	9	51823	9	55438	10	68345	10	75412
16. Відпускна ціна підприємства:								
– при 45%	51	307877	55	329354	58	406037	60	448019
– при 60%	57	339727	61	363425	64	448041	66	494366

Розроблено автором

У цьому розрахунку собівартості було враховано, що з часом змінні та постійні витрати будуть зростати незалежно від обсягу виробництва, і це зумовлено інфляцією та рівнем цін у країні. Ціни на сировину, матеріали, транспортування, паливо, оплату праці, маркетингові ресурси та інші фактори зростають. Однак такі зміни складно передбачити через постійні зміни в зовнішньому середовищі. Такі розрахунки потрібно проводити регулярно, враховуючи реальні обсяги продажу, виробництва та актуальні ціни.

Графік на рис. 3.3. ілюструє дохід, отриманий компанією від реалізації проекту протягом 2023-2025 років за двома варіантами: з плановим прибутком 45% та 60%.

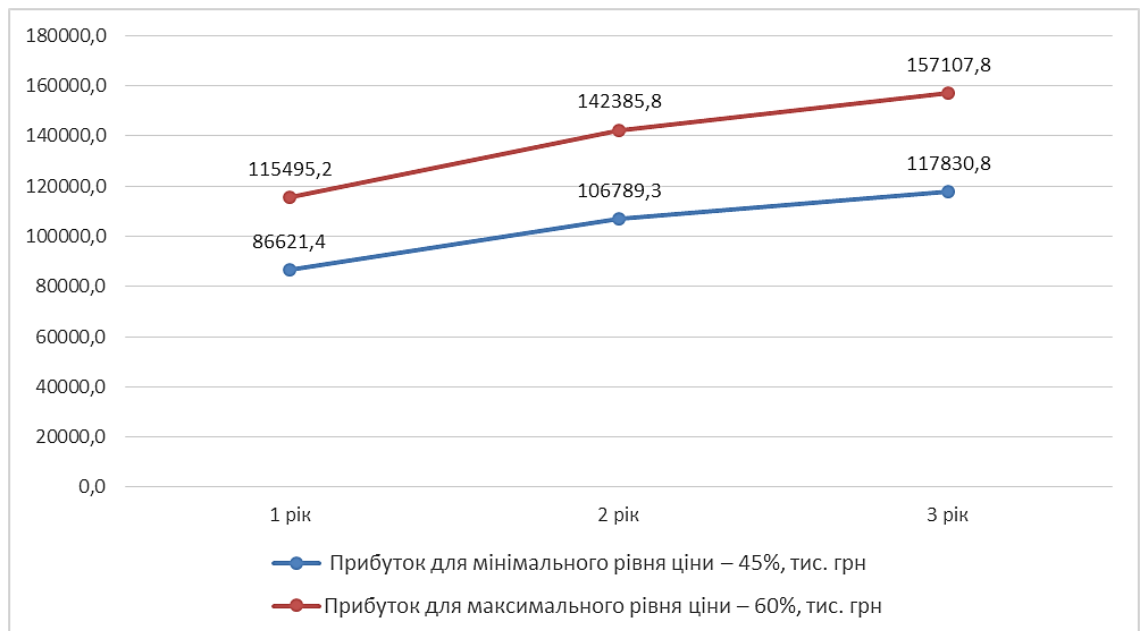


Рисунок 3.3. – Прогнозований прибуток від проекту у 2023-2025 роках

Розроблено автором

Таблиця 3.5 відображає оптимістичний, в якому 100% виробленої продукції буде реалізовано, план прибутків і витрат проекту протягом 2023-2025 років за мінімальним рівнем планового прибутку 45%. Загальний дохід проекту протягом трьох років склав 327,7 млн грн.

Таблиця 3.5 - План доходів і витрат за оптимістичним сценарієм
2023-2025 роки

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	357073,4	538183,4	583125,4
2. ПДВ, грн.	71414,7	107636,7	116625,1
3. Собівартість, тис. грн.	189127,9	285054,8	308858,8
4. Прибуток від реалізації, тис. грн.	96530,9	145492,0	157641,5
5. Податок на прибуток, тис. грн.	17375,6	26188,6	28375,5
6. Чистий прибуток, тис. грн.	79155,3	119303,4	129266,0

Розроблено автором

Таблиця 3.6 відображає песимістичний план прибутків і витрат проекту, в якому 80% виробленої продукції буде реалізовано протягом 2023-2025 років за мінімальним рівнем планового прибутку 45%. Загальний дохід проекту протягом трьох років склав 262,1 млн грн.

Таблиця 3.6 - План доходів і витрат за песимістичним сценарієм 2023-2025 роки

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	285658,8	430546,7	466500,3
2. ПДВ, грн.	57131,8	86109,3	93300,1
3. Собівартість, тис. грн.	151302,3	228043,8	247087,0
4. Прибуток від реалізації, тис. грн.	77224,7	116393,6	126113,2
5. Податок на прибуток, тис. грн.	13900,4	20950,8	22700,4
6. Чистий прибуток, тис. грн.	63324,3	95442,7	103412,8

Розроблено автором

Критичний обсяг виробництва, також відомий як точка беззбитковості, відображає мінімальний рівень виручки від реалізації продукції проекту, при якому доходи в повній мірі компенсують усі витрати на виробництво, але без отримання прибутку. Його розрахунок можна виконати як у натуральних, так і у вартісних показниках за допомогою певних формул:

- критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні ($Q_{кр}$):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.5)$$

де FC – постійні витрати на виробництво продукції, тис. грн.;

P – ціна одиниці продукції, тис. грн.;

AVC – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.;

$$Q_{кр} = 50824,6 / 60 - 25 = 1452 \text{ тис. од.}$$

- критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні ($Q'_{кр}$):

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a}, \quad (3.6)$$

де a – частка змінних витрат у ціні продукції.

$$a = \frac{AVC}{P} = 25/60 = 0,42$$

$$Q'_{кр} = 50824,6 / 1 - 0,42 = 87\,628,6 \text{ тис. грн}$$

Точка беззбитковості графічно зображена на рис. 3.4.

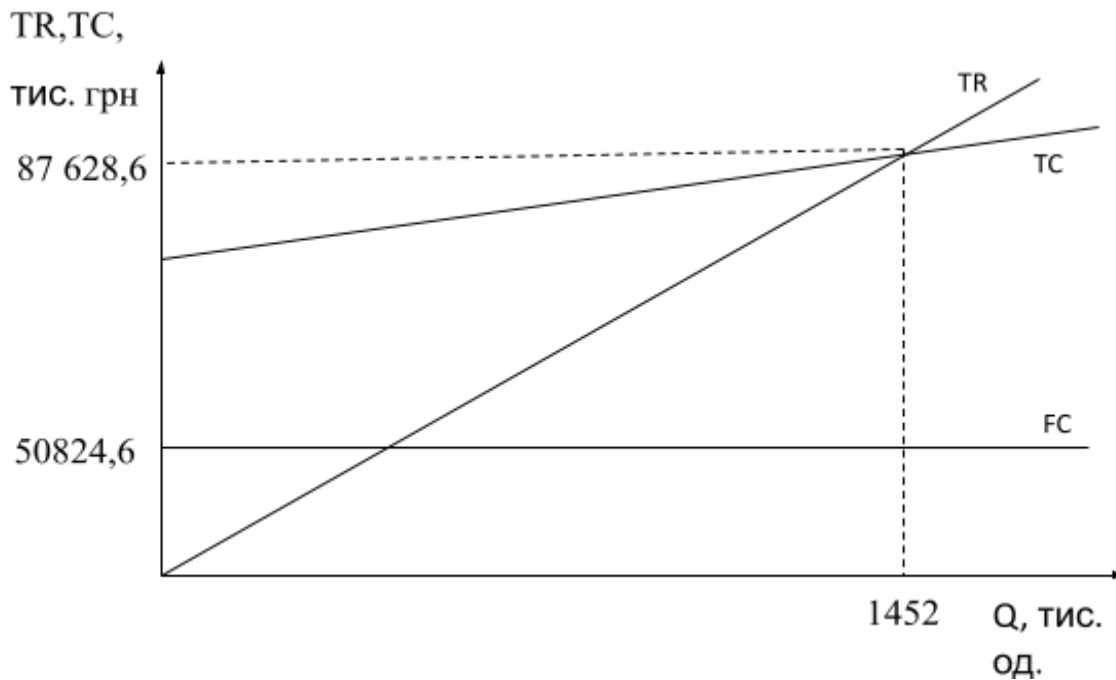


Рисунок 3.4 – Точка безбитковості проекту

Розроблено автором

Згідно з розрахунками, критичний обсяг виробництва в натуральному виразі ($Q_{кр}$) становить 1452 тис. одиниць продукції, а в вартісному виразі ($Q'_{кр}$) складає 87 628,6 тис. грн.

Ці дані дозволяють підприємству зрозуміти, який обсяг продукції є мінімально необхідним для покриття всіх витрат і збереження фінансової стабільності без отримання прибутку. Знання точки безбитковості допомагає управлінцям встановити цінову політику, планувати виробництво і робити стратегічні рішення щодо розвитку підприємства.

Щоб оцінити, наскільки фактична виручка від продажу перевищує виручку, що забезпечує безбитковість, необхідно розрахувати запас фінансової міцності – відсоткове відхилення фактичної виручки від порогової, що визначається за формулою 3.7 :

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100, \quad (3.7)$$

де St – запас фінансової міцності, %;

TR – фактична виручка, тис.грн.;

TR' – порогова виручка, тис грн.;

$$TR' = \frac{FC}{K} ,$$

(3.8)

де K – коефіцієнт покриття;

$$K = \frac{TR - VC}{TR} , \quad (3.9)$$

VC – змінні витрати на виробництво продукції, тис. грн.

$$K = (357073,4 - 142200) / 357073,4 = 0,6$$

$$TR' = 50824,6 / 0,6 = 84\,707,6$$

$$St = (357073,4 - 84\,707,6) / 357073,4 * 100 = 76,3\%$$

Рентабельність продажів показує, скільки прибутку приносить кожна гривня з обсягу реалізації. Маржу прибутку, як правило, визначають окремо за кожним видом діяльності або за кожною групою реалізованої продукції за формулою 3.10:

$$Rs = \frac{\Pi}{B} 100\% ,$$

(3.10)

де Π – прибуток;

B – виручка від реалізації продукції.

$$Rs = (79155,3 / 357073,4) * 100 = 22,2\%$$

Період окупності проекту відображає час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності звичайно вимірюється в роках або місяцях та може бути розрахований за формулою 3.11:

$$PBP = \frac{\Pi}{ACI} ,$$

(3.11)

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

I – сума інвестиційних витрат, тис. грн.;

ACI – щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн.

$$PBP = 16\,400/79\,155,3 = 0,2 \text{ роки}$$

Таблиця 3.7 – Розрахунок беззбитковості і запасу фінансової міцності

№з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення
1.	Рівень беззбитковості	тис. грн.	87 628,6
3.	Запас фінансової міцності	%	76,3%
3.	Рентабельність продажів	%	22,2%
4.	Період окупності проекту	роки	0,2 роки

Розроблено автором

Наразі, у 2022 році, ТОВ "Дюна-Веста" має нерозподілений прибуток у розмірі 17952 тис. грн., який буде основним джерелом фінансування даного проекту. Планується інвестувати ці кошти у розширення діяльності підприємства. У перший рік реалізації проекту потрібне фінансування становитиме лише 16400 тис. грн. для закупівлі додаткової сировини та матеріалів спеціально для пошиття нової лінійки шкарпеток, а також сюди входять усі витрати на маркетингові заходи.

Останнім етапом розробки проекту буде визначення основних ризиків та створення програми їх запобігання. Визначення ризиків проекту є невід'ємною частиною ефективного управління проектами. Цей процес дозволяє виявити потенційні загрози та проблеми, які можуть вплинути на успішне завершення проекту. Визначення ризиків дозволяє підприємству заздалегідь ідентифікувати можливі негативні наслідки і розробити стратегії для їх управління або запобігання. Це дозволяє знизити ризик неочікуваних проблем, уникнути втрати часу та ресурсів, забезпечити більш точне планування та орієнтування на досягнення мети проекту.

Таблиця 3.8 - Програма запобігання та реагування на ризики проєкту

Група ризику	Метод управління	Заходи щодо запобігання	План реагування
Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	Метод компенсації ризику	Прогнозування зовнішнього оточення, постійний моніторинг	Періодична розробка сценаріїв розвитку середовища господарювання Оцінка майбутнього стану середовища господарювання для даного підприємства Опитування споживачів Дослідження платоспроможності
Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	Метод компенсації ризику	Метод активного цілеспрямованого маркетингу	Сегментація ринку, оцінка його ємності; Організація рекламної кампанії, включаючи всебічне інформування потенційних споживачів і інвесторів про найбільш сприятливі властивості продукції й підприємства в цілому; Аналіз поведінки конкурентів; Опрацювання стратегії конкурентної боротьби;
Ризик потреби в більших інвестиціях	Метод ухилення	Страховання інвестиційних ризиків	Розробка ефективних профілактичних заходів з метою попередження ризиків Створення страхових (резервних) фондів для покриття збитків Отримання певних гарантій від органів влади
У трудових відносинах	Метод компенсації ризику	Постійний моніторинг сучасного стану	Співпрацювання із закладами професійно-технічної освіти в частині сприяння у проходженні виробничих практик учнями та ознайомлення з виробничою діяльністю товариства
Ризик неправильної оцінки ресурсів	Метод компенсації ризику	Метод створення системи резервів	Створюються страхові запаси сировини, матеріалів і комплектуючих Резервні фонди коштів Формуються плани їх розгортання в кризових ситуаціях Не задіюються вільні потужності Встановлюються про запас нові контакти й зв'язки Розробка політики й заходів управління витратами тощо
Ризик переоцінки успіху	Метод компенсації ризику	Стратегічне планування	Оцінка зовнішнього середовища Розробка альтернативного плану Розробка конкретних цілей Зміна маркетингової позиції та каналів реалізації продукції
Через невизначеність попиту на продукт	Метод розподілу	Диверсифікація ринку збуту	Робота одночасно на декількох товарних ринках, невдача на одному з них може бути компенсована успіхами на інших; Розподіл поставок між багатьма споживачами, бажано прагнути до рівномірного розподілу часток кожного контрагента в загальному обсязі випуску

Продовження таблиці 3.8

Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	Метод ухилення/ Метод компенсації ризику	Страховання та створення резервів	Резервні фонди коштів Встановлюються про запас нові контакти й зв'язки Розробка ефективних профілактичних заходів з метою попередження ризиків
--	--	-----------------------------------	--

Розроблено автором

До категорій високого ризику входять переважно фактори, такі як неправильна оцінка попиту, недооцінка витрат на розробку і невизначеність зовнішнього середовища проекту. Для управління цими групами ризиків можна використовувати методи компенсації, ухилення або розподілу. Це вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього попиту та пропозиції, аналізу поточної ситуації на ринку та контролю над прямими конкурентами.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено проект з розширення асортименту продукції ТОВ "Дюна-Веста". В цьому розділі було детально описано та економічно обґрунтовано запропонований проект, включаючи нову лінійку продукції, асортимент, дизайн та цінову політику. Далі, проведена оцінка ефективності запропонованого проекту, включаючи аналіз фінансових показників, рентабельності та платоспроможності проекту. На основі отриманих результатів були надані пропозиції та рекомендації щодо реалізації запропонованого проекту.

Також було проведено оцінку ризиків проекту, виділено основні фактори ризику такі як неправильна оцінка попиту, недооцінка витрат на розробку і невизначеність зовнішнього середовища проекту та надані рекомендації щодо їх запобігання та реагування в разі їх виникнення.

ВИСНОВКИ

У першому розділі даної дипломної роботи було визначено сутність та важливість бізнес-планування як необхідного інструменту для успішної реалізації підприємницької ідеї, оскільки допомагає підприємцю зробити аналіз ринку, визначити стратегію та тактику розвитку бізнесу, оцінити фінансові можливості та ризики, а також встановити критерії успіху. Також було розкрито особливості етапів та структури написання бізнес-плану на підприємстві.

У другому розділі дипломної роботи було проведено детальний аналіз діяльності підприємства ТОВ "Дюна-Веста" з метою визначення можливостей для проекту з розширення асортименту продукції. Було надано загальну характеристику підприємства, включаючи опис основних напрямків його діяльності, організаційну структуру, проаналізовано ринок на якому функціонує підприємство. У ході аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ "Дюна-Веста" було виявлено позитивні тенденції, що свідчать про певне покращення фінансового стану підприємства. Збільшення чистого прибутку та покращення рентабельності показують ефективність фінансового управління і здатність підприємства генерувати прибуток. Було також виявлено позитивні тенденції в обсязі продажів підприємства.

Також було виявлено проблемні аспекти діяльності підприємства, які необхідно враховувати при плануванні бізнес-плану. Було виявлено, що перевага над конкурентами є нижчою за 30%, отже це є низькою конкурентною перевагою. Така ситуація певно склалася через однорідність продукції та масштабність і досвід обраних конкурентів, недостатню рекламну кампанію та невисоку рівень усвідомлення бренду серед потенційних покупців. Для забезпечення успішної діяльності компанії потрібно впроваджувати нову ринкову стратегію, а саме стратегію диверсифікації за допомогою розширення асортименту, створення нової лінійки продуктів, тобто створення бізнес-плану розширення асортименту продукції, що дозволить ТОВ «Дюна-Веста» підняти рівень лояльності

клієнтів і зайняти впевнену позицію серед великої кількості конкурентів на ринку.

В третьому розділі враховуючі усі попередні здобутки було запропоновано створення бізнес-плану з розширення асортименту продукції компанії ТОВ «Дюна-Веста». Головною ідеєю є створення нової лінійки панчішно-шкарпеткових виробів високої якості, з використанням екологічно чистих матеріалів та сучасним дизайном, що відповідає трендам та уподобанням споживачів. Це виконується шляхом концентричної диверсифікації, тобто виробництвом продуктів, пов'язаних з основною продукцією.

Пропонується створити колекцію шкарпеток з широкою палітрою кольорів, які будуть актуальні влітку та восени. Вони будуть мати один стиль та схожу композицію, щоб стимулювати покупців придбати всю колекцію або поєднувати різні моделі. Пропонується також обрати популярну серед цільової аудиторії тематику колекції, таку як любов до країни, патріотичність, українська культура та історія.

Базовий варіант проекту передбачає виготовлення 500 тисяч шкарпеток за новим дизайном та стратегією просування у перший рік. Вартість однієї пари шкарпеток становитиме 51 грн з націнкою у 45% або 57 грн з націнкою у 60%, а собівартість однієї пари складатиме 30 грн у перший рік продажів.

На основі дослідженої інформації про компанію було спрогнозовано приблизний план доходів і витрат для проекту за оптимістичним та песимістичним сценарієм на 2023-2025 роки. Загальний дохід проекту протягом трьох років склав 327,7 млн грн. за оптимістичним сценарієм, в якому 100% виробленої продукції буде реалізовано. Загальний дохід проекту протягом трьох років склав 262,1 млн грн., за песимістичним сценарієм в якому 80% виробленої продукції буде реалізовано за мінімальним рівнем планового прибутку 45%.

Було досліджено, що підприємство не потребує закупівлі нового обладнання для виконання виробничої програми. Наразі ТОВ "Дюна-Веста" має наявне новітнє устаткування, достатнє для виробництва близько 25 000 тис. пар на рік.

Також було розраховано точку безбитковості за якою критичний обсяг виробництва в натуральному виразі ($Q_{кр}$) становить 1452 тис. одиниць продукції, а в вартісному виразі ($Q'_{кр}$) складає 87 628,6 тис. грн.

У поточному році ТОВ "Дюна-Веста" має нерозподілений прибуток в сумі 17952 тис. грн. Цей прибуток становитиме основне джерело фінансування для розширення підприємства. На реалізацію проекту в перший рік потрібно інвестувати лише 16400 тис. грн., які будуть використані для придбання додаткової сировини та матеріалів, спеціально для пошиття нової лінійки шкарпеток, а також для покриття всіх маркетингових витрат.

Проект розширення асортименту ТОВ "Дюна-Веста" характеризується низьким рівнем ризику. Була проведена оцінка ризиків проекту, в результаті чого були визначені основні фактори ризику, такі як недостовірні оцінки попиту, недооцінка витрат на розробку та невизначеність зовнішнього середовища проекту. Були надані рекомендації з попередження та реагування на ці фактори у разі їх виникнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мосійчук Ю. П. Організація і розробка бізнес-плану. *Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Буковель, 19–22 березня 2018 р., Київ, 2018. С. 108–111.
2. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві. Навчальний посібник. Суми : Унів. кн., 2011. 443 с.
3. Alonso-Vazquez, M. Management and business plan. The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures, 2018. 158 с.
4. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Каравела, 2008. 280 с.
5. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л.. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с.
6. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
7. Гамалій В.Ф., Вишнеvsька В.А., Хачатурян О.С. Бізнес-планування : навч. посіб. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186 с.
8. Офіційний сайт компанії ТОВ «Дюна-Веста»: вебсайт. URL: <https://duna.ua/> (дата звернення: 13.05.2023).
9. Національний банк України: вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2023).
10. Звіт про управління 2021 ТОВ «Дюна-Веста». *Офіційний сайт компанії ТОВ «Дюна-Веста»* : вебсайт. URL: <https://duna.ua/zvity> (дата звернення: 13.05.2023).
11. Звіт про управління 2020 ТОВ «Дюна-Веста». *Офіційний сайт компанії ТОВ «Дюна-Веста»* : вебсайт. URL: <https://duna.ua/zvity> (дата звернення: 13.05.2023).
12. Онлайн-сервіс перевірки компаній YouControl: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 13.05.2023).

13. Державна служба статистики України: вебсайт. URL:
www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 05.05.2023).
14. Бізнес-план за стандартами ЮНІДО. *Inform Group information and research agency* : вебсайт. URL:
<http://informgroup.com.ua/ru/biznes-plan-po-standartam-unido>
15. Офіційний сайт підприємства компанії Dodosocks : вебсайт. URL:
<https://dodosocks.com/> (дата звернення: 01.05.2023).
16. Офіційний сайт підприємства компанії Giulia: вебсайт. URL:
<https://giulia.com.ua/ru/shkarpetki/zhinochi-shkarpetki/> (дата звернення: 01.05.2023).
17. Офіційний сайт підприємства компанії Sammy-Icon: вебсайт. URL:
<https://www.sammy-icon.com/> (дата звернення: 01.05.2023).
18. Офіційний сайт підприємства компанії Yummysocks: вебсайт. URL:
<https://www.yummysocks.com.ua/ru/> (дата звернення: 01.05.2023).
19. Офіційний сайт підприємства компанії Конте: вебсайт. URL:
https://conte.net.ua/cat180-chulki_golfy_noski_dlja_zhenwin.html (дата звернення: 01.05.2023).
20. Васильців Т.Г. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 207 с.
21. Бізнес-планування: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого. Уклад.: Ж. Жигалкевич. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.
22. Бунтова, А. А. Бізнес-процеси та результативність діяльності підприємств. *Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжвузів. студ. наук.-практ. інт.-конф., Житомир, 2018. С. 47-49.
23. Діденко Є.О., Д.С. Савельєв. Управління асортиментною політикою

- підприємства. Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2015.
24. Жигалкевич Ж.М. Бізнес-планування: стислий конспект лекцій. Київ, 2017, 38 с.
25. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
26. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практичний посібник: пер. з 4-го англ. вид. Київ : Знання, 2005. 376 с.
27. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // Економіка та держава, 2016.
28. Макаренко Н. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування. Навчально-методичний посібник. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017, 224 с.
29. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни – Операційний менеджмент для студентів факультету менеджменту та маркетингу / Укл.: М.А. Корж. Київ: НТУУ – КПІ, 2004. 48 с.
30. Остервальдер О., Піньє І., Бернарда Г., Алан С. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти: пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 324с.
31. Управління ризиками у підприємництві: навчальний посібник / Укл.: М.В. Кармінська-Белоброва, Є.М. Ігнатова. Харків: «Слово», 2014. 169 с.