

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
«27» травня 2024 р.

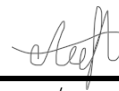
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою Економіка підприємства та організація
підприємницької діяльності»
на тему: «Розробка бізнес-плану впровадження нової продукції на ТОВ
«Баядера Логістик»»

Виконавець:

студентка факультету ФЕУП

Демідова Аліна Олегівна

(прізвище, ім'я та по батькові) /підпис/



Науковий керівник:

д-р. екон. наук

(науковий ступінь, вчене звання)

Грінченко Раїса Володимирівна

(прізвище, ім'я та по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність бізнес-плану, його функції та цілі.....	5
1.2. Інформаційне поле бізнес-плану та етапи його розробки.....	11
1.3. Методологічні підходи до бізнес-планування та його структура.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК» ТА ПОТЕНЦІАЛУ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Баядера Логістик» та його діяльності.....	25
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Баядера Логістик».....	34
2.3. Оцінка потенціалу впровадження нового виду продукції на ТОВ «Баядера Логістик».....	47
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ НОВОГО НАПРЯМКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК».....	52
3.1. Характеристика проєкту впровадження нової продукції на ТОВ «Баядера Логістик».....	52
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого бізнес-плану.....	67
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій, питання інновацій та впровадження нових продуктів займають центральне місце в економічних дослідженнях. Розробка бізнес-плану є ключовим інструментом для стратегічного планування та успішного впровадження нових продуктів, що дозволяє детально оцінити фінансові, операційні та ринкові аспекти проєкту. Впровадження нової продукції на основі ретельно розробленого бізнес-плану сприяє розширенню асортименту товарів та послуг, задовольняючи потреби споживачів та збільшуючи доходи підприємства. Це також підвищує ефективність управління ресурсами, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність.

Для вітчизняних підприємств ця тема має особливе значення, оскільки бізнес-план допомагає підвищити їх стійкість та конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках в умовах сучасної економіки.

Метою випускної роботи є огляд основних теоретичних положень та методологічних підходів до розробки бізнес-плану, аналіз ефективності та доцільності проєкту щодо впровадження нового виду продукції на підприємстві з обґрунтуванням економічної доцільності та ідентифікацією можливих ризиків.

У відповідності з метою було поставлено *наступні завдання*:

- дослідити сутність бізнес-плану;
- описати процес розробки бізнес-плану від початкового етапу до реалізації;
- оцінити різні методи та підходи до розробки бізнес-плану;
- надати загальну характеристику ТОВ «Баядера Логістик»;
- оцінити економічні та фінансові показники ТОВ «Баядера Логістик»;
- визначити потенціал підприємства ТОВ «Баядера Логістик» для впровадження нової продукції;
- розробити бізнес-план впровадження нової продукції для ТОВ «Баядера Логістик»;

- здійснити економічне обґрунтування доцільності проєкту;
- ідентифікувати та оцінити основні ризики проєкту.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Баядера Логістик».

Предметом дослідження є процес розробки бізнес-плану для впровадження нового виду продукції на підприємстві, включаючи теоретичні аспекти, методологічні підходи, аналіз економічної ефективності та доцільності проєкту, а також ідентифікацію та оцінку можливих ризиків, пов'язаних з реалізацією цього проєкту на прикладі ТОВ «Баядера Логістик».

Методи дослідження. При написанні випускної роботи були використані такі методи як спостереження, теоретичне узагальнення, порівняння, економіко-статистичні моделі, факторний аналіз, моделювання, системний та комплексний підходи.

Інформаційна база дослідження. Дана робота базується на основі наукових публікацій та досліджень, нормативно-правових та офіційно-статистичних даних. Для аналізу діяльності підприємства були використані документи фінансової звітності, баланси та маркетингові дослідження ТОВ «Баядера Логістик» за 2020-2024 рр.

Практичне значення роботи полягає у створенні інструментів та рекомендацій, що сприятимуть успішному впровадженню нової продукції на підприємстві та забезпечать його стійкий розвиток в умовах конкурентного ринку.

Структура і обсяг роботи: випускна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (найменувань). Загальний обсяг роботи становить 89 сторінки комп'ютерного тексту, містить 31 таблиць, 7 рисунків та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність бізнес-плану, його функції та цілі

У сучасних умовах ринкової економіки кожне підприємство повинно мати детальний бізнес-план для забезпечення стабільного функціонування. Бізнес-план визначає механізми управління бізнес-процесами, що відбуваються на підприємстві, та встановлює стратегічні напрямки розвитку. Планування є ключовим елементом для будь-якого підприємства та виробництва, оскільки дозволяє точно визначити потреби, ресурси і кроки, необхідні для досягнення успіху і ефективного функціонування у конкурентному середовищі.

Бізнес-план – це документ, який ретельно описує всі аспекти запланованої діяльності, детально аналізує проблеми, що можуть виникнути в ході реалізації запланованої ідеї, та можливі шляхи їх вирішення [1]. Завдяки правильно складеному бізнес-плану, підприємство отримує точне розуміння того, чи будуть вкладені зусилля та кошти приносити користь і прибуток.

Бізнес-план розробляється як для нових підприємств, так і для діючих для планування їхньої діяльності на певний період часу (рік, 3 роки, 5 років).

Основними причинами розробки бізнес-плану підприємством є [1; 2]:

- обґрунтування доцільності відкриття нового підприємства;
- планування розвитку та покращення ефективності діяльності вже існуючого бізнесу;
- обґрунтування економічної доцільності створення нових видів продуктів, послуг чи структурних підрозділів;
- підготовка до істотних змін, виходу на нові ринки, переоснащення чи переозброєння виробництва;
- для покращення ефективності роботи співробітників.

Дослідник Должанський І.З. у своїй науковій праці зазначав, що «головною метою бізнес-плану є формулювання основної концепції розвитку фірми, планування її виробничої, господарської, збутової, економічної та

екологічної діяльності на найближчий та досить віддалений періоди часу в точній відповідності до потреб цільового ринку і реальних можливостей придбання необхідних видів ресурсів» [3]. Таким чином, бізнес-план постає необхідним інструментом для успішного розвитку підприємства, оскільки він охоплює різні аспекти його діяльності. Цей документ потрібно постійно оновлювати та адаптувати під зміни внутрішніх та зовнішніх факторів.

Головними цілями бізнес-плану, які допомагають розкривати його сутність є [4]:

1. Залучення зовнішніх інвестицій чи кредиту. Бізнес-план включає інформацію про фінансові аспекти та розрахунки, що пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на що будуть вкладатися кошти тощо. Це надає надійний фундамент для встановлення ефективних відносин з інвесторами.
1. Комунікація між підприємством та майбутніми партнерами. Бізнес-план спрощує процес ознайомлення робітників та партнерів із проектом. Він допомагає підприємству переконати зацікавлених сторін у вигідності запропонованої ідеї.
2. Моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Бізнес-план включає в себе аналіз поточного стану підприємства, визначає оптимальні стратегії та поліпшення процесів управління для досягнення поставлених цілей.
3. Запобігання виникненню перешкод на шляху до успіху. Створення бізнес-плану змушує підприємство моделювати різні сценарії, виявляти та вирішувати можливі проблеми та готуватися до них, а також шукати шляхи їх подолання. Це дозволяє підготуватися до можливих складнощів і відповідати ситуації заздалегідь.
4. Удосконалення управлінських якостей підприємця та команди. Під час складання планування уся організація набуває досвід щодо конкуренції на ринку, фінансового планування, засобів просування товарів чи послуг тощо.

5. Перевірка доцільності впровадження ідеї ще до її реалізації. Під час складання бізнес-плану може статися, що в умовах сучасної економіки реалізація проекту може виявитися не практичною або економічно не вигідною. Краще виявити це на етапі планування, коли бізнес існує тільки у вигляді ідеї, а не після витрати коштів і часу.

До того ж, бізнес-план має ще внутрішню та зовнішню функції. Внутрішня функція спрямована на опрацювання планування та керування компанією. А зовнішня на приваблення ресурсів та взаємодії із зовнішнім середовищем (ознайомлення інвесторів, споживачів, партнерів та інших із підприємницькою ідеєю) [3; 5].

За допомогою бізнес-плану організація може вирішувати такі завдання:

- зрозуміти бізнес-ідею, конкретизувати її перспективи за допомогою системи кількісних та якісних показників розвитку;
- визначити напрямки подальшої діяльності компанії, цільові сегменти ринку, оцінку якості товарів та послуг, а також місце фірми у конкурентному середовищі;
- розробити інтегровані програми управління, що охоплюють виробництво, маркетинг та організаційні аспекти, з метою досягнення поставлених цілей;
- оцінити фінансовий стан відповідно до сформованих планів підприємства, реальність досягнення поставлених цілей, виходячи з наявності матеріальних та нематеріальних засобів;
- сформулювати маркетинговий план, розробити канали збуту, заходи щодо реклами тощо;
- розробити показники, за якими можна буде регулярно контролювати кроки реалізації проекту;
- підготувати чітке обґрунтування доцільності реалізації проекту для забезпечення фінансування від зацікавлених сторін [1; 3; 5].

Бачимо, що планування діяльності організації за допомогою бізнес-плану важливо навіть тоді, коли підприємство не планує залучати зовнішні

капіталовкладення. Таким чином, формування бізнес-плану має низку переваг для будь-яких організацій. По-перше, воно дозволяє мати глибше розуміння бізнесу в цілому, допомагаючи зосередитися на стратегічній спрямованості. Крім того, це надає можливість встановлювати пріоритети, ефективно розподіляти ресурси та прибирати проблеми ще до їх виникнення. Незважаючи на велику кількість переваг, значна кількість вітчизняних підприємств не використовують у своїй діяльності бізнес-план як постійний керуючий документ. Це пояснюється тим, що Україна зазнала певної затримки у розвитку бізнес-планування через стихійний характер економічних процесів. Бізнес-плани почали активно застосовуватися лише на початку 1990-х років, і ще досі не закріплені законодавством як обов'язкові до розробки підприємствами документи [6]. Також багато керівників вітчизняних підприємств впевнені, що можуть розраховувати на досвід кваліфікаційних менеджерів та їх інтуїцію щодо своєчасного передбачення змін на ринку. Проте, як показує практика, відсутність правильного та постійно оновлюваного бізнес-плану призводить до неефективного використання ресурсів та загрози фінансового стану компанії. Із цього виходить, що на сьогоднішній день планування діяльності на вітчизняних підприємствах повинно мати першочергове значення у зв'язку зі стрімкими змінами у середовищі функціонування підприємств та впливом зовнішніх факторів.

Бізнес-план зазвичай є частиною стратегії підприємства. На відміну від інших традиційних планів, цей документ відокремлюється певними характерними відмінностями.

По-перше, при розробці бізнес-плану розглядаються питання, що пов'язані лише з одним аспектом діяльності підприємства, а не всіх його напрямків.

По-друге, бізнес-план спрямований виключно на розвиток, тоді як звичайні плани охоплюють широкий спектр стратегічних варіантів.

По-третє, у традиційному плануванні корективи вносять у процесі виконання планів, тоді як бізнес-план має чіткі часові межі та мету, після досягнення яких він вважається завершеним [3; 6].

На підставі вище зазначених пунктів, можна зробити висновок, що бізнес-план є одним із кроків реалізації стратегії підприємства.

Стратегія підприємства – це складова частина управління, що містить розроблені плани та дії, спрямовані на досягнення довгострокових цілей та успішне функціонування організації в умовах конкурентного середовища [7].

Схематично зв'язок стратегій підприємства та бізнес-планування зображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Зв'язок стратегій підприємства та бізнес-планування

Розглядаючи бізнес-план як частину системи планування, підприємство може одночасно відносити його до поточних, середньострокових та перспективних планів [9]. У рамках поточних планів бізнес-план включає в себе детальний план першого року реалізації проєкту, так як він часто розписаний помісячно. Його зв'язок з середньостроковими планами обумовлений тим, що охоплює період трьох-п'яти років діяльності підприємства у реалізації бізнес-плану. Це особливо важливо у випадках, коли передбачається значний обсяг інвестицій та тривалий термін їхньої окупності. При проведенні реструктуризації підприємства або зміні його напрямку діяльності, спектр планування значно розширюється і бізнес-план виконує функції стратегічного плану.

Для того, щоб бізнес-план був успішним та ефективним, його потрібно чітко та правильно зіставити. Основними критеріями для написання бізнес-плану є [3; 4]:

1. Доступність для сприйняття. Бізнес-план повинен писатися простою, лаконічною та ясною для розуміння мовою.
2. Корисність. Бізнес-план повинен бути корисним та приносити вигоду для різних сторін, таких як інвестори, банк, потенційні партнери та сам підприємець.

3. Гнучкість. Можливість внесення корективів на різних етапах реалізації бізнес-плану.
4. Інструмент контролю. Здатність відстежувати виконання планових завдань та їхніх фактичних результатів за їхніми системними показниками.
5. Точність. Бізнес-план повинен містити коректну та перевірену інформація, що спирається на реальну ситуацію на ринку.

Спеціальної стандартної форми розробки бізнес-плану не існує, так як всі підприємства мають різну специфікацію діяльності, мету та цілі, але незважаючи на це, існують спеціальні розділи, у яких розкривається концепція та мета підприємства [8]. Ці розділи також містять організаційну та виробничу структури, стратегію фінансування, аналіз місткості на ринку та стратегію діяльності підприємства на певних ринкових сегментах.

У сучасному бізнес-середовищі існує безліч методів планування фінансово-економічних показників, які використовуються підприємством для розвитку та досягнення цілей. Основні методи планування та їх опис зазначені у таблиці 1.1 [5; 14].

Таблиця 1.1

Основні методи планування на підприємстві та їх характеристики

Метод планування	Опис
Метод оптимізації	Передбачає проведення розрахунків для різних сценаріїв або варіантів дій з метою вибору найбільш оптимального шляху дії. Оснований на обранні певних критеріїв оптимальності та виборі рішення, яке найкращим чином задовольняє ці критерії
Метод цільового прибутку	Заснований на встановленні прибуткових цілей і розробці стратегій для їх досягнення
Індикативний метод	Дозволяє встановити межі доцільності функціонування, безбитковості і рентабельності проекту, а також ефективності використання ресурсів
Балансовий метод	Полягає в розрахунку рівноваги між потребами підприємства та його можливостями за допомогою складання балансу
Нормативний метод	Використовує науково-обґрунтовані норми і нормативи для розрахунку планових показників
Дослідно-статистичний метод	Передбачає проведення різних досліджень, випробувань для встановлення необхідних даних. Дозволяє отримати об'єктивні дані для розробки планів діяльності підприємства

Розумно складений бізнес-план може ефективно розвивати підприємницьку діяльність, так як допомагає знаходити інвесторів, партнерів та легко отримувати кредитні кошти. Його розробка надає можливість уникнути можливі ризики та труднощі, та таким чином зменшити непередбачені витрати.

Отже, бізнес-план — це важливий та невід’ємний, старанно підготовлений документ, що є частиною стратегічного планування підприємства, та який описує конкретну бізнес-ідею та шляхи її досягнення. Він служить комплексною дорожньою картою для підприємців, керуючи створенням, управлінням та зростанням бізнесу.

1.2. Інформаційне поле бізнес-плану та етапи його розробки

Написання бізнес-плану розпочинається із пошуком та збиранням усієї необхідної інформації так званого «інформаційного поля» для реалізації майбутньої ідеї.

Інформаційне поле бізнес-плану — це сукупність документів, даних та аналітичної інформації, що охоплюють правові, політичні, економічні, комерційні, науково-технічні, та соціальні аспекти, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі розробки бізнес-плану [3; 5]. Це важлива основа для аналізу, прогнозування та прийняття рішень щодо започаткування та успішного функціонування підприємства.

Науковець Македон В.В. запевнив, що «продукція, яка втілена новою підприємницькою ідеєю, може бути успішною лише тоді, коли знайде свого споживача» [8]. Тобто найголовніше для впровадження будь-якої продукції чи послуги є попит. Для цього збирають маркетингову інформацію, до якої належать дані про потенційних споживачів, конкурентний ринок, купівельну спроможність покупців, особливості просування аналогічних продуктів на ринку тощо. Ця інформація допоможе визначити цільовий сегмент та розробити ефективну стратегію.

На рисунку 1.2. детально зображені складові інформаційного поля та їх джерела [3; 5; 8].



Рис. 1.2. Інформаційне поле бізнес-плану

Після аналізу маркетингової складової, підприємство повинно ретельно визначити необхідні матеріали, технології, обладнання, кадри та інші ресурси, необхідні для виробництва продукції. Цей етап є ключовим для побудови ефективної виробничої стратегії та забезпечення успішної реалізації продукції.

Під час збору виробничої інформації важливо приділити уваги таким факторам [1; 2;4]:

- аналіз виробничих операцій: необхідно визначити всі основні оперативні процеси, які включають у себе переробку, обробку та збір, а також можливість перекладання виконання цих операцій на субпідрядників;

- сировина та матеріали: скласти перелік усіх необхідних матеріалів, знайти постачальників, їх адреси та приблизні ціни;
- обладнання: скласти перелік необхідних машин, техніки, та визначити, що можливо орендувати, а що купити;
- трудові ресурси: визначити перелік кваліфікацій із зазначенням певної кількості працівників для різних робіт, встановити їхню заробітну плату та можливості підготовки кадрів;
- приміщення: встановити потребу у наявності орендованої чи купленої виробничої площі;
- додаткові та інші витрати: витрати на утримання приміщення, заробітну плату адміністрації тощо.

Для успішного впровадження та реалізації бізнес-ідеї необхідно забезпечити підприємство фінансовими ресурсами. Перед цим важливо розрахувати рентабельність, визначити розмір інвестицій або потрібний кредит, проаналізувати дохідність підприємств з аналогічною діяльністю та визначити необхідний розмір стартового капіталу на початковому етапі. Також важливо враховувати не лише поточний фінансовий стан, а й можливі зміни в ринкових умовах або законодавстві.

За допомогою збору галузевої інформації про економічний, політичний та соціальний стани, підприємство зможе краще орієнтуватися у навколишньому середовищі та діючому бізнесі. Це допоможе легко адаптуватися та підлаштовуватися під різні зміни, а також передбачити потенційні ризики та можливості для розвитку[3; 5].

Крім того, інформаційне поле підприємства ще повинно обов'язково містити прогнозовану інформацію, складену на основі передбачень та припущень. Прогнози допомагають у плануванні дій, визначенні ресурсів та стратегій для досягнення цілей.

Прийнято розглядати інформаційну базу бізнес-плану у вигляді двох основних груп даних: внутрішня (дані, які можна отримати напряму на підприємстві – організаційна структура, облік, фінансовий стан, планування

тощо) та зовнішня (інформація із зовнішнього середовища про ринкову ситуацію, законодавчі акти, постачальників, різні маркетингові дослідження та інше) [4].

Згідно з вище наведеною інформацією, виходить, що власнику підприємства необхідно зосереджувати свої зусилля на пошуку різноманітної змістовної інформації, зокрема на маркетингових, виробничих, фінансових та загальноекономічних аспектах. Джерелами для отримання зазначених даних може бути [1;5]:

- власний досвід підприємця;
- контакти зі споживачами, постачальниками та партнерами;
- різні загальнодоступні дослідження ринків, економічної ситуації;
- відомості про конкурентів та їх клієнтів;
- рекламні ресурси, ярмарки та науково-практичні конференції;
- опитування потенційних споживачів тощо.

Інформація слугує корисним елементом для функціонування підприємства особливо тоді, коли вона є повною, достовірною та актуальною. Це один із ресурсів, що може збиратися, доповнюватися, оновлюватися та накопичуватися, а також не втрачати своїх якостей з часом та бути доступним для одночасного колективного використання. Особливу увагу приділяють якості сформованої інформації. До основних вимог якості відносять [3]:

1. Точність та достовірність. Інформація повинна бути перевірена та підтверджена з надійних джерел. Це може включати офіційні звіти, статистичні дані, документацію та інші авторитетні джерела.
2. Актуальність. Зібрані дані повинні відповідати конкретним інформаційним потребам.
3. Чіткість та зрозумілість. Інформація повинна бути представлена в доступній та зрозумілій формі для кожного суб'єкта господарювання.
4. Своєчасність. Здатність надавати необхідну інформацію протягом встановлених термінів.

5. Релевантність. Інформація повинна бути відносною до мети та цілей бізнес-плану.

Важливо зазначити, що інформація, яка надається вже про сам бізнес-план повинна розкривати головну ідею підприємницького проєкту та бути короткою і лаконічною. Вона також не повинна містити складних галузевих термінів, або мати при їх наявності довідники, щоб зацікавлені інвестори могли зрозуміти основний зміст та ідею бізнесу [4].

Бізнес-план, як і інші стратегічні плани підприємства, складається з декількох стадій чи етапів необхідних для його реалізації. Економіст Македон В.В. виділив 5 етапів процесу бізнес-планування [8]:

- 1) початкова стадія;
- 2) підготовча стадія;
- 3) стадія розробки;
- 4) стадія просування;
- 5) стадія реалізації.

На початковій стадії відбувається пошук ідей, розробляється концепція майбутнього підприємства, обирається форма організації та способи започаткування бізнесу. Цей етап є доволі складним та необхідним лише під час створення нового підприємства. Зазвичай для складання бізнес-плану нової діяльності потрібно чітко сформулювати його мету, визначити перелік проблем, що можуть бути вирішені цим документом [8;10]. Наприклад, він може бути інструментом для отримання кредиту, інвестицій або просто аналізом для визначення ефективності діяльності бізнесу для самого власника бізнес-ідеї.

Початкова стадія формування бізнес-ідеї є критично важливою, оскільки визначає стратегічний курс подальшого розвитку підприємства. Головне підібрати актуальну та перспективну бізнес-ідею майбутнього бізнесу. Пошук ідей може відбуватися завдяки різним методам, таким як «мозковий штурм», філософія «ІКІГАЇ», метод 5 питань тощо [1; 2]. Також джерелами безпосередніх ідей можуть бути: вивчення ринку, особистий досвід підприємця,

технологічні та соціальні тренди, взаємодія зі споживачами й іншими підприємцями та інше.

Після вибору ідеї, підприємець розглядає різні організаційно-правові форми ведення бізнесу, спираючись на законодавство України та на недоліки і переваги кожної з них.

При виборі способів започаткування бізнесу, виділяють наступні:

- створення нового бізнесу з «нуля»;
- купівля вже існуючого підприємства;
- придбання франшизи.

На підготовчій стадії збираються усі необхідні данні для інформаційного поля підприємства. Проводяться також дослідження ринку та оцінюється конкурентне середовище. Ця стадія є важливою ще для розробки бізнес плану розвитку вже існуючого підприємства, наприклад, коли потрібно впровадити новий продукт або послугу. На цьому етапі проводять оцінку загального стану за допомогою аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, використовуючи так званий SWOT аналіз, для виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз [8].

На стадії розробки підприємство визначає зміст та структуру бізнес-плану. Це включає визначення місії, візії та цілей, які фірма хоче досягти протягом певного часу. На малюнку 1.3. більш детально розписані етапи цієї стратегії [8;10].

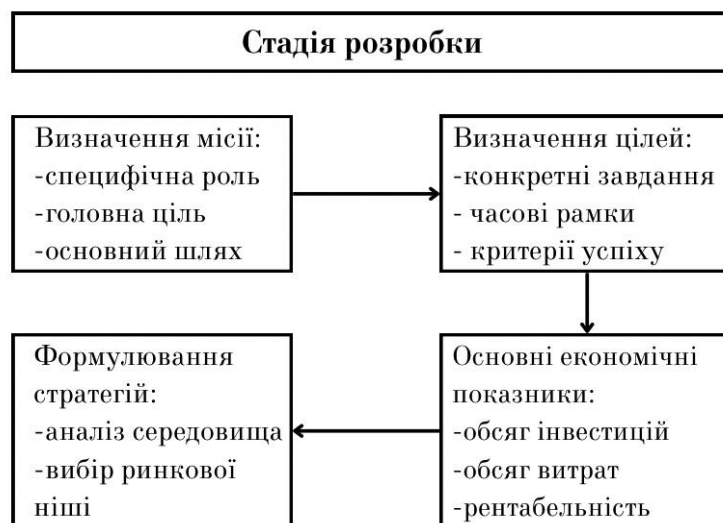


Рис. 1.3. Стадія розробки бізнес-плану

Крім того, етап розробки є основою для створення стратегії розвитку та планування дій на підприємстві. До основних типових стратегій за класифікацією М. Портера відносять [5]:

- 1) стратегія контролювання витрат;
- 2) Стратегія диференціації;
- 3) Стратегія фокусування.

Стратегія контролювання над витратами орієнтована на зниження витрат у підприємстві за рахунок оптимізації процесів, використання ресурсів, а також пошуку ефективних методів управління фінансами. Ця стратегія може включати в себе різноманітні заходи, такі як перегляд умов постачальників, впровадження енергозберігаючих технологій, вдосконалення виробничих процесів, аутсорсинг невіршених функцій або навіть зменшення чисельності персоналу. Метою стратегії контролювання витрат є забезпечення необхідного рівня прибутку на підприємстві, при тому, що ціни на товари можуть бути на рівні чи навіть нижчими, ніж у конкурентів. Цей підхід також може сприяти зменшенню появи нових конкурентів [5; 8]. Цю стратегію доцільно використовувати, коли організація має можливість регулювати обсяги виробництва та продажів, а також, коли попит на ринку на такі товари є еластичним.

Стратегію диференціювання використовують для просування на ринку товарів чи послуг, що за своїми характеристиками є більш привабливими та унікальними для споживачів, ніж у конкурентів. Підприємець може обирати цю стратегію, коли його продукція чи послуги, наприклад, мають високу якість або є новаторськими на ринку [3;8]. Під час використання цього підходу ризиком є можлива низька зацікавленість та недооцінка споживачами унікальності продукції.

Основа стратегії фокусування базується на концентрації на вузькій, специфічній аудиторії або ринковому сегменті. Це означає надання унікальних продуктів або послуг, які задовольняють потреби цієї вузької групи споживачів. Для цієї стратегії важливо ідентифікувати специфічні потреби, бажання та інтереси цільової аудиторії, а потім визначити найкращі способи задоволення

цих потреб, що можна здійснити шляхом диференціації або контролю над витратами [5].

У таблиці 1.2. наведені способи здійснення стратегій бізнес-плану.

Таблиця 1.2

Стратегії бізнесу М.Портера та способи їх здійснення

Стратегія	Способи здійснення
Контроль над витратами	- оптимізація виробничих процесів; - модернізація технологій; - ефективне управління запасами; - мінімізація витрат на маркетинг; - встановлення конкурентоспроможних цін з урахуванням витрат на виробництво та прибутковості
Диференціація	- постійне вдосконалення або розробка нових продуктів; - створення унікального іміджу бренду; - постійна комунікація зі споживачами для збору відгуків та надання підтримки після продажу
Фокусування	- проведення детального аналізу цільової аудиторії та їх потреб; - продуктова адаптація для відповідності унікальним потребам; - маркетингові зусилля для просування серед цільової аудиторії; - постійний контроль якості продуктів та послуг

Вибір стратегії бізнес-плану підприємством зазвичай залежить від кількох факторів [5; 9]:

1. Ринкові умови: Аналіз ринку, конкуренції та можливостей допомагає визначити, яка стратегія буде найбільш ефективною для досягнення мети підприємства.
2. Ресурси: Доступність фінансових, людських та матеріальних ресурсів визначає, яку стратегію можна втілити в життя.
3. Конкурентні переваги: Аналіз унікальних можливостей, які може надати підприємство, допомагає вибрати стратегію, яка дозволить йому виграти на ринку.
4. Мета та цілі: Вибір стратегії пов'язаний з метою та цілями підприємства, орієнтованими на максимізацію прибутку, ринкову частку, інновації тощо.

5. Організаційна культура: Важливо, щоб обрана стратегія відповідала цінностям, віруванням та культурі підприємства, щоб забезпечити успішну імплементацію.

Ці фактори допомагають підприємствам обрати належну стратегію бізнес-плану, яка найбільш ефективно відповідає їхнім потребам та умовам ринку.

На стадії просування бізнес-плану підприємство розробляє презентацію бізнес-ідеї, що необхідна під час переговорів з інвесторами, командою та партнерами [8]. Зазвичай презентація містить такі дані:

- короткий опис проєкту;
- дані про продукцію чи послуг, їхні особливості та конкурентні переваги;
- дані про цільову аудиторію;
- маркетинговий план;
- необхідні розміри інвестицій чи позик;
- опис команди та додаткового персоналу;
- прогнозні доходи, витрати, прибуток, показники окупності та віддачі від інвестицій.

Після проведення рекламних кампаній, конференцій з інвесторами та різними партнерами, підприємство узгоджує умови співпраці та укладає контракти чи договори з партнерами. Подальша діяльність включає перевірку та коригування бізнес-плану з урахуванням усіх деталей, а після проведення аудиту приймаються рішення щодо інвестування.

На стадії реалізації організація виконує ряд необхідних робіт для переведення проєкту зі стадії бізнес-плану в реальне виробництво. Для цього встановлюються необхідні завдання, складається план графіку виконання робіт, визначаються необхідні ресурси та обсяг відповідних витрат. Також на цьому етапі складається бюджет реалізації та потоки коштів, що забезпечать фінансування протягом усіх фаз реалізації та експлуатації бізнес-плану [8;10].

Отже, істотна інформаційна база підприємства надає можливість краще розуміти ринок, конкурентну ситуацію, потреби споживачів та тенденції

розвитку галузі. Вона допомагає в прийнятті обґрунтованих стратегічних та тактичних рішень, плануванні розвитку бізнесу, а також в ідентифікації можливостей для покращення ефективності підприємства. Однак важливо мати на увазі, що навіть найякісніша розробка бізнес-плану не може гарантувати успіху проекту з першої спроби. Зовнішні та внутрішні обставини можуть зазнавати змін, тому підприємцям варто бути готовими до адаптації та мати альтернативні стратегічні плани для ефективного функціонування та розвитку їх бізнесу.

1.3. Методологічні підходи до бізнес-планування та його структура

Зміст та обсяг бізнес-плану визначаються конкретними потребами та умовам підприємства. Існують загальноприйняті групи стандартів складання бізнес-плану, які допомагають структурувати інформацію та забезпечують повноту та чіткість документа. Виділяють такі основні стандарти структури бізнес-планів [6; 11]:

1. Стандарт UNIDO – Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (United Nations Industrial Development) – це спеціалізоване агентство Організації Об'єднаних Націй, яке сприяє сталому промислому розвитку та надає загальні вказівки щодо структури та змісту бізнес-планів, спрямованих на підтримку малих та середніх підприємств. За цим стандартом детально аналізуються такі аспекти як продукт або послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, стратегії маркетингу, виробництва, а також плани організаційного та фінансового характеру.

2. Стандарт ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку (European bank of reconstruction and development) – це набір правил і рекомендацій, розроблений для створення бізнес-планів, які відповідають стандартам фінансової документації, прийнятим в Європейському банку реконструкції та розвитку. Цей стандарт відрізняється від інших тим, що він спеціально адаптований до потреб та вимог міжнародних банків, фінансових інституцій та

інвесторів, що дозволяє забезпечити високий рівень стандартів у створенні бізнес-планів для розвитку підприємств і проектів.

3. Стандарт KPMG – міжнародна мережа компаній (KPMG International Cooperative), яка визначає норми та вимоги для надання аудиторських, консалтингових та інших послуг клієнтам у галузі фінансового аналізу, аудиту, оподаткування та стратегічного управління. Цей стандарт у більшості випадків використовується та розробляється для керівництва та співробітників організації.

4. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів за стандартами BFM Group – українська інвестиційно-проектна компанія (Bureau of Financial Modeling), яка спеціалізується на послугах з розробки бізнес-планів, інвестиційного консультування та оцінки інвестиційної привабливості підприємств. Стандарт BFM Group містить у структурі бізнес-плану розрахунки багатьох важливих показників таких як SWOT, PEST-аналіз, дослідження ланцюжка створення вартості тощо.

5. Програма TACIS – Технічна допомога Співдружності незалежних держав (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States), що є ініціативою Європейського Союзу та спрямована на підготовку бізнес-планів для залучення інвесторів та створення нових підприємств. Особлива увага надається аналізу виробничої потужності підприємства та системі управління бізнесом.

6. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів (MEPT) – узагальнююча світова та вітчизняна методика Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. Однією з особливостей стандарту MEPT є його універсальність, що дозволяє використовувати його для аналізу різних типів підприємств у різних секторах економіки. Стандарт доволі зручний та змістовний, містить проектну та соціальну складові.

Таким чином, за допомогою вищенаведених стандартів, можна дійти висновку, що кожне підприємство спроможне самостійно обирати структуру

бізнес-плану відповідно до їхніх потреб, сфери діяльності та обраних стандартів.

Для подальшого більш детального огляду структури бізнес-плану було обрано стандарт МЕРТ, так як він допомагає оцінити ризики та розробити стратегії для впровадження нової продукції на підприємстві, забезпечуючи широкий спектр аналізів і практичних рекомендацій для підвищення шансів на успіх [13].

Згідно з методологією МЕРТ бізнес-план містить такі складові [12]:

- 1) резюме;
- 2) характеристика підприємства;
- 3) характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- 4) дослідження та аналіз збуту продукції (послуг);
- 5) характеристика конкурентного середовища;
- 6) план маркетингу;
- 7) план виробничої діяльності;
- 8) організаційний план;
- 9) план охорони навколишнього середовища;
- 10) фінансовий план та програма інвестицій;
- 11) аналіз потенційних ризиків;
- 12) бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- 13) соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

У таблиці 1.3. детально расписан опис та основний зміст для кожного розділу бізнес-плану за стандартом МЕРТ [12; 13; 15].

Таблиця 1.3

Характеристика розділів бізнес-плану за описом та змістом

Назва розділу	Опис	Основний зміст
Резюме	Короткий огляд основних положень проєкту	- мета проєкту; - характеристика фірми; - необхідні інвестиції та ресурси; - обсяг продажів, витрати; - прибуток, термін окупності вкладень
Характеристика підприємства	Інформація про підприємство та його діяльність	- юридична адреса; - засновники; - сфера діяльності; - майновий та загальний стан підприємства
Характеристика продукції (послуг)	Огляд товарів або послуг, які виробляє або надає підприємство	- спеціалізація; - обсяг виробництва; - цінність продукції (послуг); - технічні характеристики; - система закупівлі; - структура витрат
Дослідження та аналіз збуту продукції (послуг)	Оцінка поточного стану підприємства на ринках збуту та пропозиції щодо покращення	- основні та допоміжні ринки; - сегментація ринку; - оцінка ємності ринку; - тенденції ринку; - орієнтири для цін та валового прибутку
Характеристика конкурентного середовища	Аналіз ринкової ситуації, включаючи основних гравців на ринку, їхніх стратегій, рівень конкуренції та потенційних загроз	- головні конкуренти на ринку; - економічний стан та перспективи розвитку; - SWOT-аналіз;
План маркетингу	Визначення цілей та завдань компанії у сфері маркетингу та способи їх досягнення	- засоби реклами; - канали збуту та розподілу; - ціноутворення; - стратегія маркетингу;
План виробничої діяльності	Огляд обсягів та графіків виробництва продукції або послуг	- виробничий процес; - виробнича площа; - матеріальні ресурси; - обладнання; - виробничі запаси; - трудові ресурси
Організаційний план	Інформація про поточну організаційну та технологічну структури	- організаційна структура управління; - система заробітної плати; - форма власності

Продовження таблиці 1.3

План охорони навколишнього середовища	Заходи та політика підприємства щодо зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення сталого розвитку	- наявні очисні споруди; - утилізація відходів; - можливі екологічні наслідки; - системи внутрішнього контролю
Фінансовий план та програма інвестицій	Інформація про фінансові аспекти та необхідний розмір інвестиційних вкладень, та джерела їх отримання	- план доходів та витрат; - грошові надходження; - баланс підприємства; - прогноз прибутку та збитку; - фінансово-майновий звіт
Аналіз потенційних ризиків	Оцінка можливих загроз та небезпек	- ідентифікація ризиків; - оцінки ймовірності кожного ризику та аналіз їх негативного впливу; - плани дій для запобігання або управління наслідками потенційних ризиків
Бюджетна та суспільна економічна ефективність бізнес-плану	Аналіз спроможності підприємства забезпечувати дохідність та рентабельність проекту в межах запланованого бюджету, а також оцінка впливу діяльності на суспільство в цілому	- чистий прибуток, валовий дохід; - прибуток до оподаткування; - податки та інші платежі; - термін окупності витрат; - витрати в суміжних галузях
Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану	Оцінка впливу проекту на суспільство та економіку	- кількість створених робочих місць; - обсяг реалізованої продукції, наданих послуг; - розвиток інфраструктури

Отже, в контексті розглянутої теорії можна зробити висновок, що процес створення бізнес-плану представляє собою складну та важливу діяльність як для нових, так і для вже існуючих підприємств з метою досягнення ефективного розвитку та успішної діяльності. Бізнес-план є надзвичайно корисним інструментом для мінімізації ризиків невдачі бізнес-ідеї. Він визначає цілі підприємства, стратегії досягнення цих цілей та встановлює часові рамки для їх втілення. За допомогою різних методів та стратегій розробки бізнес-плану можна створити документ, який сприятиме не лише залученню фінансування для підприємства, а й забезпечить всіх учасників проекту розумінням концепції та мети організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК» ТА ПОТЕНЦІАЛУ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Баядера Логістик» та його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Баядера Логістик» входить до складу холдингу «Bayadera Group» і є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні. Головний офіс знаходиться у м. Київ [17]. Основним предметом діяльності є оптова та роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, в тому числі алкогольними напоями, комерційною та закупівельною діяльністю.

У таблиці 2.1. містяться загальні відомості про ТОВ «Баядера Логістик».

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Баядера Логістик»

Повна назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО БАЯДЕРА ЛОГІСТИК
Код ЄДРПОУ	35871504
Дата реєстрації	21.04.2008
Розмір статутного капіталу	1 058 400 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Керівник	Булах Ігор Васильович
Юридична адреса	Україна, м. Київ, вул. Богатирська, будинок 3
Основні та додаткові види економічної діяльності	46.34 Оптова торгівля напоями 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування Інші види діяльності

Джерело: складено автором на основі [16]

Компанію «Bayadera Group» було засновано у 1991 році Нечитайло-Ріджок Ольгою Володимирівною. Наразі холдинг має великий

портфель як власних так і зарубіжних алкогольних брендів. У компанії працює понад 4 000 осіб, що допомагають здійснювати прямі поставки у 35 000 торгових точок країни. Підприємство входить до трійки найбільших експортерів алкогольних напоїв в Україні, експортуючи продукцію до понад 46 країн світу.

У 2002 році компанія заснувала горілчаний бренд «Хлібний Дар». У 2003 році була заснована Національна горілчана компанія. А у 2003-2005 роках були запуснені бренди «КОЗАЦЬКА РАДА» та «Перша Гільдія», а також створена ТМ «Цельсій». Протягом з 2010 по 2014 роки в різних областях України було сформовано 30 дистрибуційних представництв. Відповідно до даних Інтерфакс-Україна, у перші півріччя 2010 року чистий дохід підприємства зріс на 15,3% у порівнянні з аналогічним періодом 2008 року. Уже у 2013 році компанія стала офіційним постачальником Remy Cointreau, а вже наступного року розпочала співпрацю з Moet Hennessy.

Bayadera Group у 2015 році відкрила новий виробничий комплекс – Миколаївський коньячний завод, де розпочалося виробництво коньяку та бренду KOBLEVO. Також у 2015 році на ринок вийшли ігристі вина під торговою маркою MARENGO, вина Cartaval з Чилі та Kengoo з Австралії.

У 2019 році була запущена оптова мережа магазинів «Wine Wine» by Winehouse у столиці. Проривним шляхом до успіху стало відкриття у 2021 році e-commerce-платформи та віртуального магазину алкогольних напоїв власного й імпортного виробництва, що допомогло компанії вийти у топ-100 найбільших компаній Forbes та у рейтинг кращих компаній-роботодавців [17; 20].

Холдинг компанії складається з логістичного центру, експорту та імпорту алкоголю, мережі магазинів-складів та B2B платформи, що є онлайн фірмовим магазином алкоголю від виробника.

Основні виробничі потужності зосереджені на заводі у Черкаській області, адже у цьому регіоні є найбільші запаси прісних та мінеральних вод України. На АТ «Коблево» вирощують більше 15-ти сортів винограду та виробляють із нього вишукане вино. Також до холдинга входить Миколаївський коньячний завод, на якому відбувається повний цикл виробництва коньяків та

бренді, починаючи від вирощування та збирання винограду і закінчуючи розливом продуктів.

ТОВ «Баядера Логістик», як вже було сказано вище, є найбільшим дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні та має 30 логістичних центрів в різних регіонах країни, що забезпечує просування продукції по всій території держави. Є бюджетоутворюючим товариством для країни, адже сплачує значні податки. Компанія також займає топові позиції на ринку винної та лікєро-горілкової продукції бездоганної якості.

До основних виробничих потужностей ТОВ «Баядера Логістик» належать:

- ТОВ «Національна Горілкова Компанія»;
- ПАТ «Коблево»;
- ТОВ «Миколаївський кон'ячний завод»

До головних цінностей підприємства відносяться [17]:

1. Люди, що мають першочергову пріоритетність. Компанія тільки за чесні та взаємовигідні відносини у колективі. Вона турбується однаковою чином як за клієнтів, так і за працівників, надаючи їм максимальну допомогу, наставництво, гідну заробітну плату та взаємовиручку заради досягнення загальних цілей.

2. Чесність та етичність. Репутація дуже важлива для підприємства, вона заснована на довгих та чесних відносинах із партнерами та споживачами. «Баядера Логістик» завжди виконує у повному обсязі свої зобов'язання та пропонує ведення бізнесу із високою соціальною відповідальністю.

3. Глобальність. Постійний розвиток компанії та удосконалення всіх його структурних одиниць відбувається для виходу бізнесу на великий міжнародний ринок.

4. Професіоналізм. Компанія намагається мати справжніх професіоналів на різних посадах та постійно допомагає їм підвищувати свою експертність.

5. Розвиток брендів. «Баядера Груп» вклала значні зусилля для створення дійсно якісних продуктів за справедливою ціною та продовжує зміцнювати свою позицію на ринку, розвиваючи далі улюблені продукти клієнтів.

На даний момент товариство має стратегічні цілі із розширенням асортименту, збільшенням інвестицій в маркетинг та підвищенням конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринках.

ТОВ «Баядера Груп» входить до ТОП-5 найкращих вітчизняних виробників та експортерів алкоголю. Компанія презентує на ринку 15 видів вин, лікєро-горілку та коньячну продукцію. Портфель бренду складається із 20 власних та 80 інших привернутих до спільної діяльності торгових марок. «Баядера Логістик» може здійснювати поставки у 35 000 торгових точок протягом 3-7 днів [18; 23]. Характеристику основного товарного асортименту товариства наведено на в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика основного товарного асортименту ТОВ «Баядера Логістик»

Вид продукції	Торгова марка (бренд)	Основні характеристики
Вино	ТМ «Koblevo», ТМ «Casillero del Diablo», ТМ «Latinium», ТМ «Marengo», ТМ «Arte Latino» тощо	Використовується сучасна техніка та технології для вин власного виробництва на прикладі «Koblevo». Цільова аудиторія – жінки та чоловіки 20-55 років, представники середнього та вищого класу
Горілка	ТМ «Перша Гільдія», ТМ «Хлібний Дар», ТМ «Козацька Рада», ТМ «Повітря» тощо	Деякі бренди спрямовані на високий клас, інші - на середній та нижчий. «Перша Гільдія» використовує спирти люксового класу та високий рівень фільтрації. «Хлібний Дар» та «Повітря» мають меншу увагу, але й меншу ціну, орієнтовані на середній клас. Головні покупці – чоловіки віком від 25 до 65 років
Коньяк	ТМ «Koblevo», ТМ «Kanoni», ТМ «Legend of Armenia» тощо	Коньяк власного виробництва від ТМ «Коблево» має високу якість, його виробництво починається від вирощування компанією винограду до розливу. Має широку цільову аудиторію. Загалом весь асортимент коньяків підприємства націлений на людей середнього та вищого достатку, віком від 30 до 50 років
Бренді	ТМ «Koblevo», ТМ «Metaxa», ТМ «Saint Remy XO» тощо	Висока якість та витримка напоїв, міцність: від 35-60% алкоголю. Займають високі позиції на ринку та націлені на людей вище середнього достатку та заможних

Джерело: офіційний сайт Інтернет-магазин «BAYADERA» [19]

Широта асортименту велика, крім зазначених у таблиці алкогольних напоїв, компанія презентує на ринку ще й лікери, віскі та настоянки від різних міжнародних брендів таких як «Hennessy», «Johnnie Walker», «Jagermeister» та інші. Глибина асортименту також вражає, оскільки для кожної категорії існує кілька брендів з власними характеристиками та цільовою аудиторією. Таке розмаїття підвищує конкурентоспроможність на ринку та розширює потенційну цільову аудиторію компанії. У цілому на сайті компанії представлено більше 320 товарів алкогольної продукції. Більша частина з них імпортна. Напої власного виробництва, такі як вино та горілка, репрезентовані широким спектром різних видів.

Цінова політика компанії дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів, від тих, хто шукає доступні напої для щоденного вживання, до тих, хто прагне насолодитися ексклюзивними та високоякісними продуктами. Ціни на товари власного виробництва, такі як ігристі та звичайні вина, є середніми. Найдешевше вино «Koblevo Muscat Rose» (0,75 л) станом на 2024 рік коштує 139 грн в офіційному онлайн-магазині. Найдорожчим є ігристе вино від Marengo «Semi-Sweet», ціна якого становить 475 грн за 1,5 л. Імпортні напої мають ширший спектр цін і, як правило, дорожчі за напої вітчизняного виробництва. Найдешевше імпортне вино від «Terra Espaniola» (0,75 л) коштує 169 грн, а найдорожче ігристе вино від «Moët & Chandon Nectar Imperial Rose» – 3590 грн за 0,75 л [18; 19].

Продукція компанії розповсюджується через мережу партнерів та дистриб'юторів, що дозволяє забезпечити доступ до товарів в різних регіонах України. ТОВ «Баядера Логістик» активно співпрацює з супермаркетами, ресторанами та іншими закладами, що реалізують алкогольні напої. Крім того, компанія має власний Інтернет-магазин «Bayadera» де представлений широкий асортимент продукції, включаючи вина, ігристі вина, коньяки, бренді та інші алкогольні напої. Онлайн-магазин дозволяє клієнтам зручно здійснювати покупки з доставкою по всій Україні. Також підприємство має мережу фізичних

магазинів-складів «Wine Wine» у Києві, де кваліфіковані консультанти допомагають клієнтам обрати напої відповідно до їхніх уподобань та потреб.

У таблиці 2.2. наведен аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції товариства «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції

ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
2021	8102627	X	X
2022	7250507	-852120	-10,52
2023	10442240	3191733	44,02

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [33; 36; 39]

Як ми бачимо за даними створеної таблиці, чистий дохід від реалізації алкогольної продукції зменшився на 10,5% у 2022 році, порівняно із 2021 роком. На це ж звичайно вплинув факт розпочатку повномасштабного вторгнення росії на територію України, через це, за оцінками експертів компанії, «Bayadera Group» втратила понад 70 мільйонів гривень. Сума непрямих витрат становила ще більшого значення, так як багато філій знаходилося під окупацією, а у зонах бойових дій постраждали склади та торгові точки [20]. Ще однією причиною стали часткові або повні заборони продажу алкоголю військовою адміністрацією у різних регіонах країни.

На кінець 2023 року ситуація компанії значно покращилася, бачимо, що приріст чистого доходу становив вже 44%. Не забуваємо за значний темп інфляції за проаналізований час (105,1% за 2023 р.), але все ж таки це позитивний результат, що вказує на налагоджену стратегію підприємства та гарну роботу всіх відділів компанії у кризові періоди. Також компанія веде експортну діяльність, яка дозволяє отримувати додаткові немалі доходи. Наприкінці 2022 року компанія «Bayadera» увійшла до ТОП-2 експортерів горілки України з часткою 23% [18; 20; 24].

Завдяки активному просуванню продукції на зарубіжних ринках, українську горілку цінують вже у багатьох країнах світу. З'явився певний тренд на українські бренди, що стали більш впізнаваними та популярними.

Організація діяльності усього холдинга «Bayadera Group» доволі складна та комплексна. Підприємство відтворює повний цикл виробництва продукції. Виробництво здійснюється на спеціалізованих заводах компанії, таких як винзавод «Коблево», «Миколаївський Коньячний завод» та «Національна Горілчана Компанія». Безпосередньо вже продажем та просуванням продукції займаються «Баядера Логістик», що здійснює продажі на внутрішньому ринку, позиціонуючи себе як великого національного трейдера, а разом із «Баядера Експорт» ще й просувають товари на зарубіжних ринках. Ще одним із відділів є «Баядера Імпорт», завдяки якому компанія має значну кількість популярних імпортованих алкогольних товарів у своєму асортименті. Розглянемо процеси виробництва основних видів алкогольних продуктів на підприємстві «Bayadera», що мають найбільший попит. Для того, щоб отримати високоякісне вино чи коньяк на АТ «Коблево», відбуваються такі заходи [18]:

1. Вибір та збір винограду

Виноград вирощується в унікальних зонах країни поміж узбережжя Чорного моря та Тилигульським лиманом. Для виробництва вина використовуються сорти винограду, такі як Каберне Совіньйон, Мерло, Шардоне, Рислінг. Для коньяку застосовуються сорти Уні Блан, Фоль Бланш та Коломбар.

2. Первинна обробка та виробництво

Зібраний виноград піддається дробленню для отримання соку, який потім пресується. Виноградний сік ферментується при контрольованій температурі (близько 20°C), що дозволяє перетворити цукри у спирт. Цей процес триває від 5 до 7 днів.

3. Дистиляція

Отримане вино двічі переганяється у мідних аламбіках (спеціальних перегінних апаратах).

Перша перегонка дає спирт-сирець міцністю близько 27-30%. Друга перегонка підвищує міцність до 65-72% алкоголю.

4. Витримка

Вино залишають бродити у спеціальних ємностях (сталевих цистернах або дубових бочках) для набуття бажаних ароматів та смакових характеристик. Деякі вина витримуються у дубових бочках для додавання складніших ароматичних ноток. Коньяк витримується в нових та старих дубових бочках, що надає коньяку характерний аромат і смак. Мінімальний термін витримки коньяку становить 2 роки. Для різних категорій коньяку час витримки може варіюватися: VS – мінімум 2 роки, VSOP – мінімум 4 роки, XO – мінімум 10 років.

5. Фільтрація для вина та купажування коньяку

Вино фільтрується для видалення осаду та забезпечення прозорості. Далі проводиться стабілізація для запобігання подальшому бродінню та помутнінню вина.

Після витримки різні партії коньяку змішуються для досягнення стабільного смаку та аромату. Майстер купажування ретельно вибирає компоненти для кожної партії.

6. Розлив та упаковка

Готове вино та коньяк розливаються в пляшки та пакується для подальшої дистрибуції.

Загалом процес настоювання вина чи коньяку доволі тривалий. Для вина він може сягати у середньому від 6 місяців і до 5 років, можливо й більше, залежно від виду та стилю вина. Коньяк зазвичай може проходити процес витримки в дубових бочках від 2 до 50 років.

Організаційна структура компанії «Баядера Логістик» має досить складну будову, що включає в себе різні відділи, підрозділи та посади. На вершині ієрархії знаходиться директор компанії, який керує всіма підрозділами. Заступник директора та керівники відділів відповідають за конкретні області діяльності компанії. На першому рівні після директора знаходиться департамент

з промислових товарів, який включає в себе відділ продажів та відділ поставок. Департамент роздрібної торгівлі також має свого керівника та підлеглих співробітників, що займаються роботою з клієнтами та постачальниками. Далі йдуть відділи бухгалтерії, фінансів, управління персоналом, інформаційних технологій, логістики, поставок, безпеки та господарського обслуговування. У кожному з цих відділів працюють спеціалісти з відповідною кваліфікацією та досвідом. На рисунку 2.1. можна побачити схематично зображену організаційну структуру підприємства «Баядера Логістик».

Організаційна структура ТОВ «Баядера Логістик»

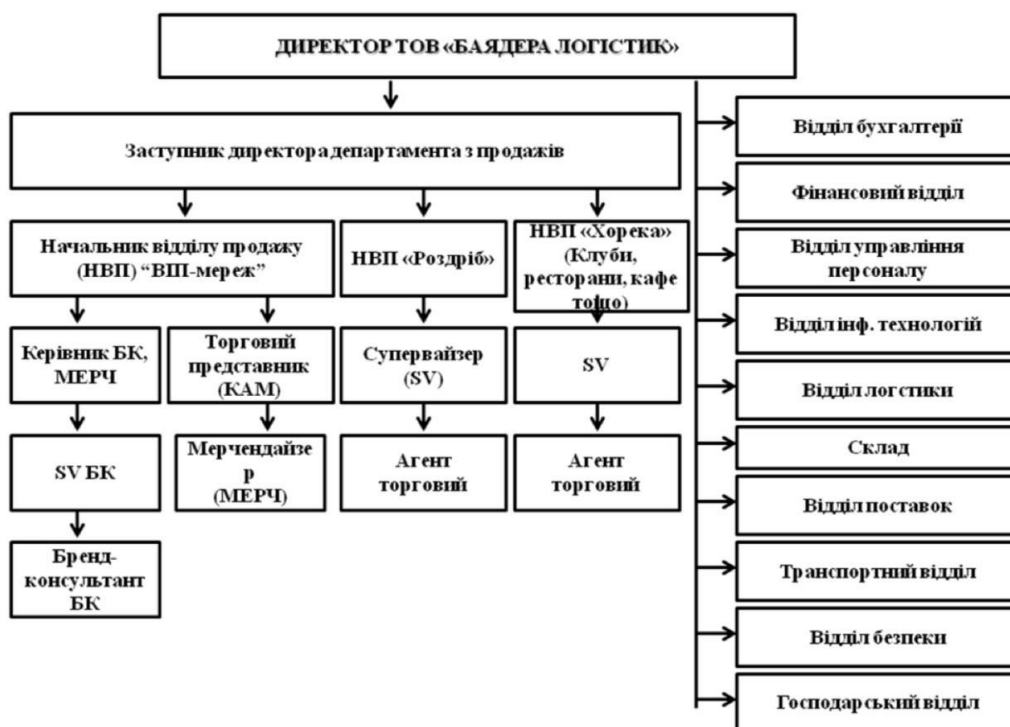


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Баядера Логістик» [17; 18]

Така структура дозволяє ефективно організовувати діяльність компанії, розподіляти відповідальності та забезпечувати взаємодію між різними відділами. Наприклад, відділ логістики відповідає за організацію поставок та складського обліку, що є важливим для ефективного функціонування компанії.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Баядера Логістик»

Для подальшої оцінки поточного стану та перспектив розвитку ТОВ «Баядера Логістик» необхідно розглянути ключові фінансові та економічні показники діяльності підприємства. Потрібно провести аналіз оборотного капіталу, рентабельності продукції, ліквідності, платоспроможності підприємства, фінансової стійкості тощо. Аналіз дозволить отримати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства та зрозуміти його можливості для ефективного впровадження нової продукції.

Спочатку проаналізуємо основні результативні показники звіту про фінансові результати. У таблиці 2.4. наведена динаміка цих показників за останні 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка результативних показників звіту про фінансові результати за 2021-2023 роки на ТОВ «Баядера Логістик»

Показник, тис.грн	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту , %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції	8 102 627	7 250 507	10 442 240	-852 120	3 191 733	-10,52	44,02
Собівартість реалізованої продукції	6 380 189	5 750 508	8 081 490	-629 681	2 330 982	-9,87	40,54
Валовий:							
прибуток	1 722 438	1 499 999	2 360 750	-222 439	860 751	-12,91	57,38
збиток	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	32 654	108 765	52 609	76 111	-56 156	233	-52
Адміністративні витрати	145 685	151 151	173 044	5 466	21 893	3,75	14,48
Витрати на збут	1 332 768	1 128 205	1 783 369)	-204 563	655 164	-15,35	58,07
Інші операційні витрати	64 451	120 482	114 741	56 031	-5 741	86,94	-4,77
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
прибуток	212 188	208 926	342 205	-3 262	133 279	-1,54	63,79
збиток							
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	6 968	2 241	11 210	-4 727	8 969	-67,84	400,22

Фінансові витрати	133 187	155 717	232 360	22 530	76 643	16,92	49,22
Втрати від участі в капіталі							
Інші витрати	57 739	88 405	44 311	30 666	44 094	53,11	-49,88
Фін. рез. до оподаткування: прибуток	28 230		76 744	-61 185	109 699	-216,74	332,88
збиток		32 955					
Витрати (дохід) з податку на прибуток	6 677	5 059	14 520	-11 736	19 579	-175,77	387,01
Чистий фінансовий результат: прибуток	21 553		62 224	-49 449	90 120	-229,43	323,06

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [16; 33;36;39]

За результатами аналізу, бачимо, що фінансові показники компанії мають коливаючі результати. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 10,52% порівняно із минулим роком, а чистий фінансовий результат зазнав збитку в розмірі 27 896 тис. грн. Це було зумовлено зниженням попиту на алкогольну продукцію та обмеженнями продажів, введеними державними органами через комендантську годину. У 2023 році фінансові показники значно покращилися, компанія отримала чистого доходу на 44,02% більше, ніж у попередньому році. Однак, собівартість продукції значно зросла у 2023 році (на 40,54%) через ріст цін на сировину та матеріали. Також зросли й інші операційні витрати компанії у 2023 році. Незважаючи на це, ТОВ «Баядера Логістик» отримала чистий прибуток у розмірі 62 224 тис. грн у 2023 році, що показує відновлення розвитку підприємства.

Показник рентабельності є важливим для оцінки фінансового стану підприємства. Він показує ефективність використання ресурсів та здатність компанії генерувати прибуток від своєї діяльності. Рентабельність продукції визначає, який відсоток від реалізації продукції перетворюється на прибуток. Показник рентабельності продажів показує, скільки відсотків від виручки компанія зберігає як валовий прибуток після врахування всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції.

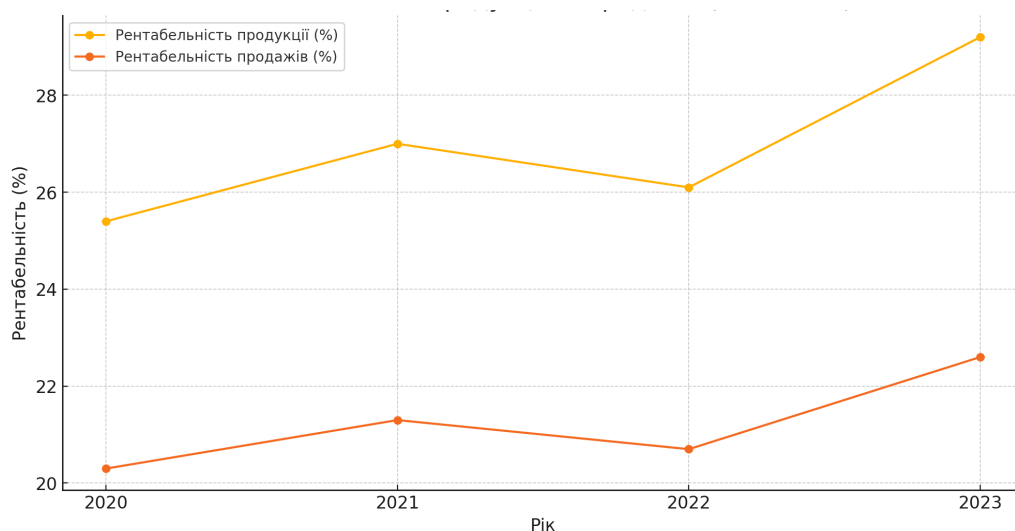
Аналіз динаміки рентабельності продукції та продажів компанії «Баядера Логістик» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз рентабельності продукції та продажів за
ТОВ «Баядера Логістик» за 2020-2023 рр.**

Показники	Значення по роках				Відносна зміна, %		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
					2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток, тис. грн	1 477 256	1 722 438	1 499 999	2 360 750	16,60	-12,91	57,38
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7 289 840	8 102 627	7 250 507	10 442 240	11,15	-10,52	44,02
Собівартість продажу, тис. грн	5 812 584	6 380 189	5 750 508	8 081 490	9,77	-9,87	40,54
Рентабельність продукції, %	25,4	27	26,1	29,2	6,22	-3,38	11,99
Рентабельність продажів, %	20,3	21,3	20,7	22,6	4,90	-2,68	9,28

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [33; 36; 39]



**Рис. 2.2. Динаміка рентабельності продукції та продажів
ТОВ «Баядера Логістик» за 2020-2023 рр., %**

Аналіз рентабельності продукції та продажів за період 2020-2023 років показує загальну тенденцію до зростання прибутковості компанії. У 2020 році рентабельність продукції складала 25,4%, а рентабельність продажів — 20,3%. Вже в 2021 році ці показники зросли до 27,0% та 21,3% відповідно. Проте в 2022 році спостерігалось деяке зниження рентабельності через нестабільні

економічні умови. Рентабельність продукції зменшилася до 26.1%, а рентабельність продажів — до 20.7%. ТОВ «Баядера Логістик» значно покращило ці показники у 2023 році: рентабельність продукції зросла до 29.2%, а рентабельність продажів — до 22.6%. Таке зростання вказує на суттєве покращення виробничих процесів, здатності компанії успішно адаптуватися до ринкових умов та знаходити шляхи для підвищення ефективності.

Оцінити ефективність використання власних коштів та активів можна за допомогою аналізу рентабельності цих показників. Показник рентабельності активів показує, скільки прибутку генерується на кожен один вкладений актив. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання всіх активів компанії та порівняти їхню продуктивність з року в рік. Показник рентабельності власного капіталу вказує на те, який прибуток генерується на кожную одну вкладену гривню власного капіталу. Цей показник допомагає інвесторам та кредиторам зрозуміти, наскільки ефективно керівництво використовує власні ресурси для забезпечення прибутку.

У таблиці 2.6. проведено аналіз рентабельності активів та власного капіталу товариства за 2020-2023 роки.

Таблиця 2.6

**Аналіз рентабельності активів та власного капіталу на
ТОВ «Баядера Логістик» за 2020-2023 рр.**

Показники	Значення по роках				Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий фінансовий результат, тис. грн	25 584	21 553	-27 896	62 224	-15,76	-229,43	323,06
Середньорічна вартість активів, тис. грн	2 737 119	3 275 538	3 137 841	2 904 588	19,67	-4,20	-7,43
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	157 976	181 434	178 098	194 656	14,85	-1,84	9,30
Рентабельність активів, %	0,93	0,66	-0,89	2,14	-29,60	-235,11	340,97
Рентабельність власного капіталу, %	16,19	11,88	-15,66	31,97	-26,65	-231,85	304,08

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [31-39]

Зазвичай показники рентабельності активів та власного капіталу у компаній виробничого сектора невисокі, оскільки регулярно відбувається оновлення матеріально-технічної бази та значні інвестиції в інновації, просування тощо.

За досліджуваною таблицею вище рентабельність активів показала негативну динаміку у 2020-2022 роках, впавши до -0.89% у 2022 році, але у 2023 році зросла до 2.14%. Рентабельність власного капіталу також знижувалася до -15.66% у 2022 році, але у 2023 році зросла до 31.3%.

Такі зміни можуть бути спричинені зовнішніми економічними факторами, зміною ринкової кон'юнктури та управлінськими рішеннями. Позитивні результати 2023 року свідчать про ефективні управлінські дії та оптимізацію витрат.

Не менш важливим дослідженням життєдіяльності підприємства є аналіз стану та ефективності використання його основних засобів. Основні засоби забезпечують підприємство виробництвом, конкурентоспроможністю та здатністю отримувати прибуток, тому важливо проводити оцінку стану цих активів для ефективного управління та планування на підприємстві.

Проведемо аналіз стану основних засобів підприємства «Баядера Логістик». Для цього розрахуємо коефіцієнти фізичного зносу, придатності, вибуття, оновлення та рентабельності основних засобів.

У таблиці 2.7. проаналізовано загальний стан основних засобів на підприємстві «Баядера Логістик».

Таблиця 2.7

Аналіз стану основних засобів на ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Показники	Значення по роках			Абс.відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	60 690	73 543	91 376	12 853	17 833	21,18	24,25
Знос основних засобів, тис. грн	35 629	46 374	57 185	10 745	10 811	30,16	23,31
Залишкова вартість ОЗ на кінець року, тис. грн	25 061	27 169	34 191	2 108	7 022	8,41	25,85

Продовження таблиці 2.7

Вибуло, тис. грн	320	837	229	517	-608	161,56	-72,64
Надійшло, тис. грн	1 250	1 439	5 000	189	3 561	15,12	247,46
Чистий прибуток, тис. грн	21 553	-27 896	62 224	-49 449	90 120	-229,43	323,06
Коефіцієнт фізичного зносу	0,59	0,63	0,63	0,04	-0,005	7,41	-0,75
Коефіцієнт придатності	0,41	0,369	0,374	-0,044	0,005	-10,54	1,29
Коефіцієнт вибуття	0,005	0,011	0,003	0,006	-0,009	115,85	-77,98
Коефіцієнт оновлення	0,021	0,020	0,055	-0,001	0,035	-5,00	179,65
Рентабельність основних засобів, %	35,51	-37,93	68,10	-73,44	106	-206,81	279,53

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [31-39]

Загалом за період з 2021 по 2023 рік відбулося значне зростання первісної вартості основних засобів на 24,25% за останній рік (2023). Водночас спостерігалось зростання зносу основних засобів на 23,31%, що свідчить про інтенсивне використання або зростання віку активів. Залишкова вартість основних засобів також збільшилася на 25,85% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт фізичного зносу стабілізувався на рівні 0,63 у 2023 році, тоді як коефіцієнт придатності показав незначне покращення на 1,29%. Рентабельність основних засобів значно зросла до 68,10% у 2023 році, що свідчить про ефективне використання активів та позитивний фінансовий результат компанії після періоду збитковості у 2022 році.

Для повної оцінки стану основних засобів проведемо аналіз ефективності їхнього використання за допомогою показників фондівддачі та фондомісткості.

Розрахунки фондівддачі та фондомісткості основних засобів та аналіз динаміки цих показників наведено у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання основних засобів на ТОВ «Баядера Логістик» за 2020-2023 рр.

Показники	Значення по роках				Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7 289 840	8 102 627	7 250 507	10 442 240	11,15	-10,52	44,02
Балансова вартість основних засобів, тис. грн	22 485	25061	27169	34191	11,46	8,41	25,85
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	x	23773	26115	30680	x	9,85	17,48
Фондовіддача	x	340,83	277,64	340,36	x	-18,54	22,59
Фондомісткість	x	0,003	0,004	0,003	x	21,15	-12,62

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [31-39]

За результатами таблиці, бачимо, що товариство має високий показник фондовіддачі. Його значення змінюються від року до року. У 2021 році фондовіддача складала 340,83 %, що вказує на дуже високу ефективність використання основних засобів у генерації прибутку. Звичайно, що у 2022 році значення показника впало на 18,5% відсотка, порівнюючи із минулим роком, але компанія «Баядера Логістик» змогла його вже у наступному році відновити. Щодо фондомісткості, хоча спостерігаються певні коливання, але значення залишаються на прийнятному рівні, що свідчить про здатність компанії забезпечувати прибутковість за рахунок власних ресурсів. Загалом, ці показники свідчать про наявний потенціал для розвитку товариства та його стабільності.

Ще одним показником ефективності використання основних засобів є фондоозброєність, що показує скільки основних фондів припадає на одного працівника компанії.

У таблиці 2.9. наведені розрахунки та аналіз фондоозброєності підприємства протягом 2020-2023 рр.

Таблиця 2.9

**Аналіз динаміки фондоозброєності на ТОВ «Баядера Логістик» за
2021-2023 рр.**

Показник	Значення по роках			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/	2023/
				2021	2022
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	23773	26115	30680	9,85	17,48
Середньорічна кількість працівників, осіб	2318	2251	2092	-2,89	-7,06
Фондоозброєність, тис.грн/ос.	10,26	11,60	14,67	13,12	26,41

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [31; 34; 37]

Протягом аналізованих періодів спостерігається зростання коефіцієнта фондоозброєності на підприємстві. З 2021 по 2022 рік фондоозброєність зросла на 13,12%. А з 2022 по 2023 рік цей показник зріс ще більше — на 26,41%. Зростання фондоозброєності свідчить про те, що на одного працівника припадає більше основних засобів, що може вказувати на підвищення ефективності використання активів і потенційне збільшення продуктивності праці.

Для оцінки кадрової складової підприємства, проаналізуємо ще показники плинності та продуктивності праці.

Інформація про динаміку плинності кадрів на ТОВ «Баядера Логістик» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз плинності кадрів на ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Показники	Значення по роках			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/	2023/
				2021	2022
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	2318	2251	2092	-2,89	-7,06
Вибуло працівників, осіб	94	112	70	19,15	-37,50
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,06	4,98	3,35	22,70	-32,75

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [16]

Показники плинності кадрів вказують на високу плинність у 2022 році та зниження у 2023 році. Зниження на 32,75% у 2023 році порівняно з 2022 роком

свідчить про покращення ситуації та зменшення плинності кадрів, що може бути результатом поліпшення умов праці або ефективних заходів з утримання персоналу.

У таблиці 2.11. проаналізовано продуктивність праці та середньоденний виробіток робітника за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.11

**Аналіз продуктивності праці працівників на ТОВ «Баядера Логістик»
2021-2023 рр.**

Показники	Значення по роках			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/	2023/
				2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	8 102 627	7 250 507	10 442 240	-10,52	44,02
Середньооблікова чисельність працівників	2 318	2 251	2 092	-2,89	-7,06
Середньорічна продуктивність праці 1 робітника, тис. грн/ос.	3 495,53	3 221,02	4 991,51	-7,85	54,97
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	227	226	226	-0,44	0,00
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0,00	0,00
Загальна кількість відпрацьованого часу, людино-годин	4 209 488	4 069 808	3 782 336	-3,32	-7,06
Середньоденний виробіток робітника, грн.	15,4	14	22	-7,45	54,97

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [16; 35-39]

Середньорічна продуктивність праці одного робітника знизилася на 7,85% у 2021 році, однак у 2022 році відбулося значне покращення – продуктивність зросла на 54,97% порівняно з попереднім роком. Це зростання продуктивності вказує на успішні заходи компанії щодо підвищення ефективності праці, ймовірно завдяки впровадженню нових технологій, покращенню організації праці та оптимізації внутрішніх процесів. Незважаючи на скорочення чисельності працівників, продуктивність кожного працівника зросла, що свідчить про ефективніше використання робочої сили.

Для оцінки ефективності використання короткострокових та довгострокових активів компанією, у таблиці 2.12. проведено аналіз оборотності обігових та необігових активів.

Таблиця 2.12

Динаміка оборотності активів на ТОВ «Баядера Логістик» за 2020-2023 рр.

Показники	Значення по роках				Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
					2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	7 289 840	8 102 627	7 250 507	10 442 240	11,15	-10,52	44,02
Балансова вартість оборотних активів на кінець періоду, тис. грн	2 913 373	3 476 495	2 627 659	2 990 320	19,33	-24,42	13,80
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	x	3 194 934	3 052 077	2 808 990	x	-4,47	-7,96
Балансова вартість необігових активів на кінець періоду, тис. грн	76 253	83 346	91 645	98 903	9,30	9,96	7,92
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	x	79 800	87 496	95 274	x	9,64	8,89
Оборотність обігових активів	x	2,54	2,38	3,72	x	-6,33	56,48
Оборотність необігових активів	x	101,54	82,87	109,60	x	-18,39	32,26

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [31-39]

На підприємстві «Баядера Логістик» спостерігається зростання оборотності обігових та необігових активів. У 2023 році кожна гривня вартості обігових коштів оберталася на 56,48% швидше, ніж у минулому році. Кожна гривня, вкладена в необігові активи, принесла в 2023 році на 32,26% більше виручки, ніж у 2022 році. Ці показники свідчать про тенденцію до покращення управління як короткостроковими, так і довгостроковими активами компанії протягом розглянутого періоду.

Проведемо останній детальний аналіз фінансового стану підприємства. Для цього проведемо оцінку ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Баядера Логістик». Основними показниками цих складових є маневреність грошових коштів та власного капіталу (дивитися таблицю 2.13), коефіцієнти концентрації власного капіталу, фінансової залежності, стійкості (дивитися таблицю 2.14), та коефіцієнти ліквідності (дивитися таблицю 2.15).

Таблиця 2.13

**Розрахунок маневреності власного капіталу та грошових коштів на ТОВ
«Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.**

Показники	Значення по роках			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/	2023/
				2021	2022
Власний капітал, тис. грн	192378	163818	225494	-14,85	37,65
Вартість необоротних активів, тис. грн	83346	916645	98903	999,81	-89,21
Величина власних оборотних коштів, тис. грн	109032	-752827	126591	-790,46	116,82
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	8931	34281	192276	283,84	460,88
Маневреність власного капіталу	0,57	-4,60	0,56	-910,84	112,22
Маневреність грошових коштів	0,082	-0,046	1,52	-155,59	3 435,52

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [31-39]

Показник маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу підприємства знаходиться в оборотних активах. Маневреність грошових коштів вказує, яка частина грошових коштів відноситься до оборотних активів.

У 2021 та 2023 роках маневреність власного капіталу знаходилась на рівні близько 0,57, що вказує на достатньо високий рівень гнучкості у використанні власних коштів для фінансування оборотних активів. Маневреність грошових коштів у 2021 році була на низькому рівні (0,082), що вказує на обмежену можливість компанії маневрувати грошовими ресурсами. У 2022 році цей показник став від'ємним (-0,046), що свідчить про значні фінансові труднощі та недостатню кількість грошових коштів для покриття поточних зобов'язань. Однак, у 2023 році маневреність грошових коштів зросла до 1,52, що свідчить про значне покращення ліквідності та здатність компанії ефективно управляти своїми грошовими ресурсами, що підвищує її фінансову стійкість.

**Аналіз фінансової стабільності та залежності ТОВ «Баядера Логістик» за
2021-2023 рр.**

Показники	Значення по роках			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн	192 378	163 818	225 494	-14,85	37,65
Балансова вартість пасивів/активів, тис. грн	3 560 372	2 719 953	3 089 223	-23,60	13,58
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	0	114 001	-	100,00
Короткострокові зобов'язання, тис. грн	3 367 994	2 556 135	2 749 728	-24,11	7,57
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,05	0,06	0,07	11,47	21,20
Коефіцієнт фінансової залежності	18,51	16,60	13,70	-10,29	-17,49
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05	0,06	0,11	11,47	82,47
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,95	0,94	0,93	-0,65	-1,36

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [31-39]

За таблицею вище можна зробити висновок, що підприємство має позитивну динаміку до збільшення фінансової стабільності та незалежності протягом аналізованих періодів. За це свідчать такі фактори:

- зростання показника концентрації власного капіталу. Цей показник вказує на те, наскільки компанія залежить від власних ресурсів у порівнянні з іншими джерелами фінансування. У 2021 році 5% всіх активів підприємства фінансувалися за рахунок власного капіталу, а у 2023 році цей показник зріс до 7%. Це означає, що підприємство стало більше фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів;
- зменшення показника концентрації позикового капіталу. Цей показник є оберненим до попереднього коефіцієнта. Протягом аналізованих періодів він є дуже високим, що вказує на високу залежність підприємства від позикових коштів. Однак його незначне зменшення говорить про покращення фінансового стану компанії.
- збільшення коефіцієнта фінансової стійкості. Показник показує, яку

частку активів підприємство може покрити за рахунок постійного та залученого на довгостроковій основі капіталу. У 2023 році цей коефіцієнт зріс на 82,47%, порівняно з 2022 роком.

- зменшення показника фінансової залежності. У 2023 році цей коефіцієнт зменшився до 13,7. Підприємство стало на 17,49% менше використовувати позикових ресурсів на кожну гривню власного капіталу порівняно з попереднім періодом.

У таблиці 2.15. проведені розрахунки основних показників ліквідності ТОВ «Баядера Логістик»

Таблиця 2.15

Аналіз показників ліквідності різних рівнів

ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Показники	Нормативн е значення	Значення по роках			Відносна зміна	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	x	8 931	34 281	192 276	283,84	460,88
Всього оборотних активів, тис. грн	x	1 367 817	2 627 659	2 990 320	92,11	13,80
Запаси, тис. грн	x	621 409	742 592	862 879	19,50	16,20
Всього поточних зобов'язань, тис. грн	x	3 367 994	2 551 491	2 749 728	-24,24	7,77
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,0027	0,0134	0,07	406,68	420,45
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-1	0,22	0,74	0,8	233,37	4,72
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	0,41	1,03	1,09	153,58	5,60

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [31-39]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність компанії виплатити поточні зобов'язання з власних грошових коштів. За табл. вище бачимо, що цей коефіцієнт у 2021 році не відповідав нормативному значенню від 0,1 до 0,2, та це означало, що підприємство не було здатно погасити кредит

негайно. Ситуація стала трішки кращою вже через рік та в 2023 році значення цього коефіцієнта становило вже 0,07, але все одно він не є нормативним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність компанії вчасно погасити поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів компанії. За розрахунками, можна сказати, що ТОВ «Баядера Логістик» має достатню кількість ліквідних коштів, щоб своєчасно покрити зобов'язання. У 2023 році цей показник зріс майже на 5% , порівнюючи із попереднім, що є дуже позитивною динамікою.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність компанії виплатити свої поточні зобов'язання з використанням усіх можливих активів. Як із попередніми показниками, у 2020 році цей коефіцієнт показував значення нижче нормативного, а 2023 виріс до 1,09 , що свідчить про достатню величину активів для покриття зобов'язань.

2.3. Оцінка потенціалу впровадження нового виду продукції на ТОВ «Баядера Логістик»

Для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку, компанія повинна постійно вдосконалювати свою продукцію та впроваджувати нові види товарів, які відповідають сучасним тенденціям і потребам споживачів. Тому метою цього розділу є проведення комплексного аналізу потенціалу впровадження нового виду продукції на ТОВ «Баядера Логістик».

Проведемо для цього аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку алкогольних та слабоалкогольних напоїв. Спочатку зробимо огляд основних конкурентів.

У таблиці 2.16. проаналізовані основні конкуренти, їхні діяльності, ціни на основні продукти та розмір чистих доходів від реалізації продукції за 2023 рік.

Таблиця 2.16

Огляд діяльності основних конкурентів ТОВ «Баядера Логістик»

Найменування конкурента	Опис основної діяльності	Ціна на основний продукт	Чистий дохід від реалізації продукції за 2023 р.
ТОВ «Global Spirits»	Виробництво та дистрибуція високоякісних алкогольних напоїв, включаючи горілку, коньяк та вино	159 грн (горілка 0,7 л)	3 218 755
ТОВ «ЛВН Лімітед»	Спеціалізується на виробництві та дистрибуції різноманітних алкогольних напоїв. Випускає горілку ТМ «Nemiroff», бренді ТМ «Shustov»	153 грн (горілка 0,7 л)	2 821 079
ТОВ «ЛГЗ Прайм»	Спеціалізується на виробництві високоякісних та люксових алкогольних напоїв. Відомі торгові бренди: «Prime Vodka», «Prime Brandy» тощо	163 грн (горілка 0,7 л)	1 374 500
ТОВ «Атлантик»	Виробництво алкогольних та безалкогольних напоїв. Найвідомішим продуктом є горілка ТМ «Грін Дей»	169 грн (горілка 0,7 л)	1 490 400

Джерело: складено автором на основі [21; 23; 26]

Головними конкурентами можна вважати компанію «Global Spirits» та «ЛВН Лімітед» за обсягом реалізованої продукції та організацією бізнесу. Ці компанії активно працюють у преміум-сегменті ринку та розвивають експортні програми, зосереджуючись на середньому ціновому сегменті. ТОВ «Bayadera Logistic» займає більшу частку ринку порівняно з іншими компаніями. За даними «Bayadera Group», компанія є найбільшим виробником алкогольних напоїв в Україні, охоплюючи близько 33% ринку горілки. Їхні бренди, такі як «Хлібний Дар», «KOBLEVO» та «Marengo», є лідерами у відповідних категоріях національного ринку. ТОВ «Global Spirits», який володіє брендом «Хортиця», також займає значну частку ринку, але поступається «Баядера Логістик» за обсягами. ТОВ «Global Spirits» експортує свою продукцію до понад 87 країн та має великі виробничі потужності в Україні, проте їхня частка ринку не досягає рівня «Баядера Логістик».

Підприємство «Баядера Логістик» неодноразово входила та входить до рейтингу ТОП-200 найбільших компаній України за обсягом доходів та є бюджетоутворюючою організацією для країни, адже сплачує значні податки.

Використовуючи дані про фінансово-економічні показники підприємства у 2 розділі, зробимо аналіз ефективності діяльності ТОВ «Баядера Логістик».

Таблиця 2.17

Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Показники	Значення по роках			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/	2023/
				2021	2022
1	3	4	5	6	7
ROE (Return on Equity) - Рентабельність власного капіталу, %	11,88	-15,66	31,97	-231,85	304,08
ROA (Return on Assets) - Рентабельність активів	0,66	-0,89	2,14	-29,60	340,08
EVA (Economic Value Added) - Економічна додана вартість	15 669	-44 277	322 775	-382,04	828,9
EBITDA	171 743	144 586	320 810	-15,81	121,94
CVA (Cash Value Added) - Грошова додана вартість	25 995	-32 571	334 481	-225,31	1127,01

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [16; 31-39]

EVA відображає реальну економічну додану вартість, створену компанією. Негативний показник EVA у 2022 році з темпом приросту -382.53% свідчить про те, що компанія не створила економічної доданої вартості, що перевищує вартість вкладеного капіталу. Однак, значне зростання EVA на 828.97% у 2023 році вказує на те, що компанія змогла значно покращити свої фінансові показники та створювати економічну додану вартість.

EBITDA відображає операційну ефективність компанії без урахування амортизації, податків та відсотків. Зниження EBITDA у 2022 році на 15.81% свідчить про погіршення операційної ефективності у порівнянні з 2021 роком. Однак, значне зростання на 121.94% у 2023 році вказує на суттєве покращення операційної діяльності та здатність компанії генерувати більше прибутку від основної діяльності.

CVA показує здатність компанії генерувати грошові потоки понад вартість капіталу. Значне зниження CVA у 2022 році на 225.31% свідчить про неефективне використання капіталу та втрати у цьому році. Проте, зростання

SVA на 1127.01% у 2023 році вказує на ефективне використання капіталу та створення значної додаткової вартості для акціонерів та інвесторів.

Аналіз показує, що компанія пройшла через складний період у 2022 році, зі зниженням рентабельності та операційної ефективності. Однак у 2023 році компанія змогла значно покращити свої фінансові показники, відновивши рентабельність власного капіталу та активів, збільшивши операційну ефективність та грошову додану вартість. Це свідчить про успішне впровадження стратегічних заходів, які привели до відновлення та зростання ефективності діяльності підприємства.

Загалом, ринок алкогольної продукції доволі жорсткий та складний. Останніми роками споживацькі звички населення України дещо змінилися. Зниження споживання алкоголю та продажів відобразилося на економічних показниках галузі. У 2022 році продажі спиртних напоїв впали щонайменше на третину, а в деяких категоріях, таких як горілка та коньяк, падіння сягнуло 53% і 66% відповідно [26;28]. Ключовими факторами зниження стали масова міграція населення, обмеження в роботі закладів харчування та порушення логістичних ланцюгів. Зокрема, з кінця лютого до початку квітня 2022 року продаж алкоголю був заборонений. Багато виробництв зупинилося через бойові дії, зокрема заводи найбільших виробників пива, як Carlsberg Ukraine та AB In Bev Efes Україна [26]. Попри значне падіння виробництва та продажів, з травня 2022 року ринок почав поступово відновлюватися. Однак процес відновлення стикається з численними перепонами, такими як нестабільність логістичних ланцюгів та економічні труднощі. Часові обмеження на продаж алкоголю також мали негативний вплив на галузь. У багатьох регіонах, включаючи Київ, діють суворі обмеження на час продажу алкоголю. Це призвело до зниження обсягів продажів, особливо спонтанних покупок. Виробництво алкоголю є важливою ланкою в довгому економічному ланцюгу, який включає фермерів, виробників упаковки, перевізників та інші пов'язані галузі. Обмеження на продаж алкоголю призвели до зупинки цього ланцюга, що негативно вплинуло на виплати зарплат та податкові надходження.

У майбутньому відновлення ринку буде залежати від припинення війни, стабілізації економіки та повернення населення. Виробники прогнозують, що споживання алкоголю залишатиметься нижчим у 2024 році порівняно з довоєнним рівнем.

Отже, ТОВ «Баядера Логістик» є одним з найбільших дистриб'юторів алкогольної продукції на території України. Аналіз фінансово-економічних показників показав, що обсяг реалізованої продукції зростає з року в рік. Однак, у 2022 році, як і багато інших компаній, підприємство зазнало збитків у розмірі 27,896 грн. Це було зумовлено складним економічним та політичним станом країни. Також у цьому році спостерігалось погіршення багатьох фінансових показників компанії, зокрема зниження фондівіддачі на 18,54%, обсягу чистого доходу на 10,52% та рентабельності продукції на 3,38%. У 2023 році компанія змогла стабілізувати свою діяльність та покращити всі фінансово-економічні показники. Чистий дохід зріс на 44%, а чистий прибуток - на 323,06% порівняно з минулим роком. Окрім цього, показники ліквідності компанії значно покращилися та майже всі досягли нормативного значення. Загалом компанія має стійкий фінансовий стан та є платоспроможною. Хоча компанії не вистачає власних коштів для повного покриття довгострокових зобов'язань, вона здатна завдяки різним активам та ресурсам покривати поточні короткострокові зобов'язання. На тлі змін у споживчих уподобаннях та зниження доходів населення компанія «Баядера Логістик» має можливість диверсифікувати свій портфель, додавши до нього безалкогольні та здорові напої. Зростання попиту на здоровий спосіб життя стимулює збільшення споживання альтернативних напоїв, таких як соки, смузі, мінеральні води та напої з низьким вмістом цукру. Диверсифікація портфеля напоїв дозволить компанії знизити ризики, пов'язані з коливаннями у продажах алкоголю, та забезпечити стабільний дохід. Перехід до виробництва та реалізації безалкогольних напоїв не тільки відповідатиме новим споживчим трендам, але й сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

РОЗДІЛ. 3 ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ НОВОГО НАПРЯМКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»

3.1. Характеристика проєкту впровадження нової продукції на ТОВ «Баядера Логістик»

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринку напоїв, ТОВ «Баядера Логістик» прагне залишатися лідером у галузі, постійно вдосконалюючи та розширюючи свій асортимент. Підприємство має стратегічну мету в розширенні виробництва та завоюванні основної частини ринку, привертаючи якомога більше різних споживачів. Відповідно до аналізованого розділу 2, ТОВ «Баядера Логістик» має фінансові та економічні можливості впровадити новий продукт.

Загалом, впровадження нової продукції є невід’ємною складовою розвитку будь-якого підприємства. Оновлення продукції допомагає компанії підтримувати належний рівень конкурентоспроможності. Крім того, будь-який продукт має свій життєвий цикл, що включає етапи впровадження, зростання, зрілості та спаду. Після останнього етапу, підприємству необхідно розробляти щось нове.

ТОВ «Баядера Логістик» є провідним дистриб’ютором алкогольних та безалкогольних напоїв на вітчизняному ринку. Головною групою споживачів компанії є дорослі віком від 25 до 55 років, які цінують якість та стабільність. Значну частину споживачів також становлять молоді люди та студенти, які віддають перевагу трендовим та інноваційним продуктам.

Для диверсифікації асортименту та привернення нової групи споживачів, а саме людей, що активно займаються спортом та ведуть здоровий спосіб життя, запропоновано запуск вітамінізованих напоїв. Ці напої будуть оснащені інноваційними пляшками зі спеціальною кришкою-помпою, яка висипатиме необхідну кількість вітамінів у вигляді порошку при натисканні.

Подальша розробка бізнес-плану, як зазначалося у першому розділі, буде спиратися на стандарт МЕРТ та його основні складові [12;15]:

1. Резюме проєкту

Ідея проєкту полягає у впровадженні на ринок лінійки вітамінізованих напоїв зі спеціальною кришкою. Ця спеціальна кришка міститиме капсулу з порошковими вітамінами, які при натисканні виділятимуться у воду, перетворюючи її на функціональний напій, багатий на корисні речовини. Такий дизайн пляшки надаватиме споживачу максимальну свіжість та ефективність від вживання напою.

Цілі проєкту:

- збільшити прибуток підприємства;
- залучення інвестицій для реалізації проєкту
- залучити нових споживачів, зокрема тих, хто орієнтований на здоровий спосіб життя та функціональні напої;
- підсилити позиції компанії на ринку, пропонуючи продукцію, що відповідає сучасним трендам та потребам споживачів

Основними значними витратами будуть розробка технології спеціальної кришки-помпи, витрати на придбання чи модернізацію обладнання, маркетингові заходи.

Асортимент нових напоїв буде включати різні види вітамінізованих напоїв, зокрема для підтримки імунітету, енергії, гідратації тощо, що відповідає попиту на ринку здорових напоїв.

Конкурентними перевагами цього проєкту є інноваційний характер упаковки, що відрізнятиме продукт від традиційних вітамінізованих напоїв.

2. Короткий опис підприємства

Об'єктом впровадження та реалізації бізнес-плану є ТОВ «Баядера Логістик», яке є одним з провідних дистриб'юторів напоїв на вітчизняному ринку. Підприємство на момент розробки бізнес-плану активно розширює свій асортимент продукції.

Форма власності - колективна. Основний вид діяльності ТОВ «Баядера Логістик» - дистрибуція алкогольних та безалкогольних напоїв, а також забезпечення логістичних послуг для забезпечення ефективного розподілу продукції серед своїх партнерів.

Підприємство володіє сучасними складськими комплексами та логістичними центрами, обладнаними найновішими технологіями для зберігання та обробки продукції. Це дозволяє забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів та мінімізувати логістичні витрати.

3. Характеристика нової продукції

Основні особливості продукту:

1. Тип продукту: Безалкогольний функціональний напій.
2. Форма випуску: Пластична пляшка об'ємом 500 мл з інноваційною кришкою-помпою.

Кришка-помпа має спеціальний відсік, який містить концентрат вітамінів та мікроелементів. При натисканні на помпу, концентрат змішується з напоєм, що дозволяє зберігати активні речовини до моменту споживання, забезпечуючи максимальну ефективність.

3. Склад напою:

- очищена питна вода найвищої якості.
- *натуральні фруктові та ягідні соки*
- різні вітаміни та поживні речовини: Вітамін С, Вітамін D, Вітаміни групи В, магній, цинк, кальцій, електроліти тощо

Основними перевагами нової продукції є:

1. Збереження активних речовин. Завдяки інноваційній кришці-помпі, вітаміни та мікроелементи зберігають свою ефективність до моменту споживання.
2. Здоровий спосіб життя. Напій створений для людей, які ведуть активний та здоровий спосіб життя, допомагає підтримувати високий рівень енергії та зміцнює імунітет.

3. Зручність використання. Інноваційна кришка дозволяє легко змішувати вітаміни з напоєм одним натиском, що робить продукт зручним для щоденного використання.

4. Аналіз ринку та конкурентного середовища

Ринок напоїв в Україні знаходиться на високому рівні розвитку. Майже весь попит задовольняється внутрішнім виробництвом. На малюнку 3.1. зображена структура ринку різних за видами напоїв.

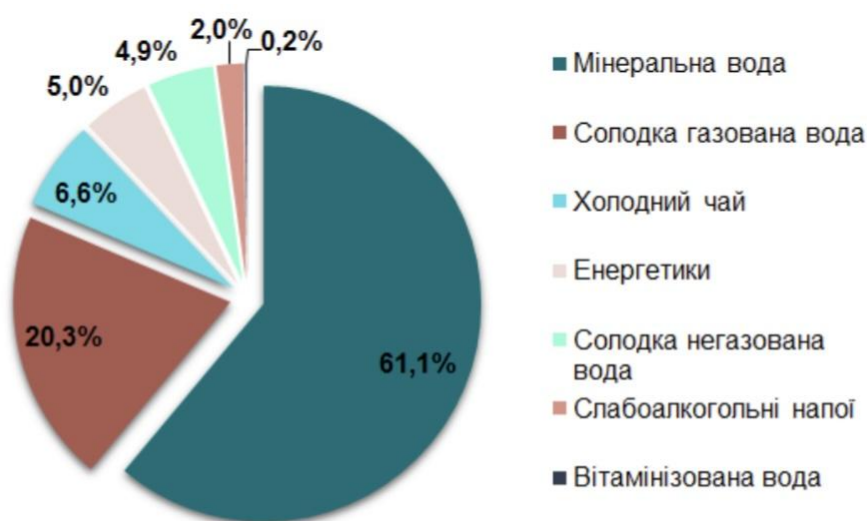


Рис 3.1. Структура ринку напоїв за видами у 2022 р., в натуральному вираженні, млн дол, % [24;26]

За поданими даними на рисунку вище, можна зробити висновок, що ринок вітамінізованих напоїв займає низьку частку, лише 0,2% ринку напоїв в Україні. Це створює потенційні можливості для зростання в цьому сегменті. Компанія має можливість заповнити цю нішу, оскільки конкуренція в даному сегменті низька. Також останнім часом зростає тенденція на ведення здорового способу життя. Люди все більше цінують продукти, що приносять користь для здоров'я.

В Україні активно впроваджуються різноманітні інновації у харчові технології, що збільшують асортимент функціональних продуктів. За різними дослідженнями експертів від Pro-Consulting, було встановлено, що споживання газуваних та дуже солодких напоїв поступово знижується, а попит на здорові та

негазовані напої поступово зростає через світовий тренд здорового способу життя. Виробництво функціональних напоїв є одним з найбільш ефективних способів покращення харчового статусу людини, оскільки вони збагачують організм вітамінами, мінералами, антиоксидантами та іншими біологічно активними речовинами. Ринок харчових продуктів демонструє тенденцію до збільшення сегменту функціональних продуктів, використовуючи рослинну сировину для підвищення їх харчової та біологічної цінності

Проведемо у таблиці 3.1. більш детальний аналіз перспективності розглянутого проєкту за допомогою SWOT- аналізу.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз для реалізації проєкту вітамінізованих напоїв зі спеціальною кришкою-помпою від ТОВ «Баядера Логістик»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
1. Досвід та репутація. ТОВ «Баядера Логістик» має значний досвід і добру репутацію серед споживачів 2. Достатні виробничі потужності 3. Інноваційний характер продукту 4. Сильна дистрибуційна мережа. Компанія має налагоджені канали збуту та відносини з роздрібними мережами	1. Високі початкові інвестиції. Виробництво інноваційних кришок потребує значних капіталовкладень 2. Невідомість споживачів щодо нового продукту може призвести до повільного прийняття на ринку 3. Технічні труднощі у виробництві інноваційних кришок, що можуть вплинути на якість
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Ріст попиту на здорові напої. Зростаючий інтерес споживачів до здорового способу життя 2. Експортні можливості. Вихід на міжнародні ринки може розширити базу клієнтів та збільшити доходи 3. Розширення асортименту. Можливість впровадження нових продуктів на основі тієї ж технології, наприклад, із різними додатковими корисними речовинами. 4. Партнерство зі спортивними та фітнес-клубами..	1. Конкуренція. Інші компанії можуть швидко скопіювати ідею та запровадити схожі продукти 2. Зміни у законодавстві. Нові регуляції та вимоги до безпеки продуктів можуть вплинути на виробничі процеси та підвищити витрати. 3. Економічні фактори: Нестабільність економічної ситуації може вплинути на купівельну спроможність споживачів.

Основні споживачі напоїв сконцентровані в міських районах, особливо в великих містах, таких як Київ, Харків, Львів та Одеса. Ці міста мають високу концентрацію населення, що сприяє великому попиту на напої.

Проведемо сегментацію ринку основних споживачів для нового виду напоїв на підприємстві «Баядера Логістик». Так як компанія має налагоджену дистрибуційну систему по всій Україні, то вітамізовані напої будуть доступні для реалізації практично в усіх областях та регіонах країни. У таблиці 3.2. проведена детальна сегментація ринку для нового продукту компанії.

Таблиця 3.2

Сегментація ринку для вітамінізованих напоїв від ТОВ «Баядера Логістик»

Сегментація	Параметри	Опис
Демографічна	Вік	Молодь (18-35 років), дорослі (35-50 років)
	Стать	Чоловіки та жінки
	Доходи	Середній та високий рівень доходу
Психографічна	Стиль життя	Активний спосіб життя здорове харчування, спорт
	Цінності	Здоров'я, спорт, екологічність
Географічна	Регіони	Міські та приміські райони України
Поведінкова	Споживчі звички	Регулярне споживання напоїв, що корисні для здоров'я
	Лояльність до бренду	Висока лояльність до здорових продуктів

Ринок напоїв в Україні належить до ринків монополістичної конкуренції, де існує багато виробників, які пропонують схожі товари, але з різними властивостями та за різними цінами. Це сприяє розвитку конкуренції та покращенню якості продукції для споживачів

Проаналізуємо ціни на схожі аналогічні продукції у конкурентів. У таблиці 3.3. наведені головні конкуренти з цінами на їхні аналогічні продукти.

Таблиця 3.3

Головні конкуренти в галузі безалкогольних напоїв для впровадження проєкту

Конкурент	Продукт	Об'єм	Ціна, грн (за станом на 2024р.)
ТОВ «OSHEE Polska»	Напій з вітамінами групи В та мінералами	0,5 л	53,80
ТОВ «Юрія Фарм»	Напій « ReO» з мінералами для підтримки гідратації	0,9 л	78,90
ТОВ СП «Вітмарк-Україна»	Напій «Aquarte Енергія» з гібікусом та гуараною	0,5 л	32
ТОВ «IDS Borjomi Ukraine»	Мінеральна вода «Моршинська» з селеном та хромом	0,5 л	28

Джерело: складено автором на основі [26]

5.Маркетинговий план

ТОВ «Баядера Логістик» має розвинений відділ маркетингу, який відповідає за дослідження ринку, розробку стратегій просування продукції та організацію рекламних кампаній. Відділ включає спеціалістів з маркетингових досліджень, реклами, PR та дистрибуції.

Найоптимальнішою маркетинговою стратегією може бути стратегія диференціації. Ця стратегія дозволить компанії виділитися на ринку, підкреслити унікальні властивості продукту та створити сильний брендовий імідж, що є важливим для залучення споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

Компанія володіє добре розвинутою дистрибуційною мережею, яка забезпечує ефективний розподіл продукції по всій Україні та вихід на міжнародні ринки. Головний склад, на якому зберігаються основні запаси продукції та відбувається підготовка товарів для розподілу по регіонах, розташований у Києві із загальною площею 10 000 квадратних метрів. Також трішки менші регіональні склади є в Одесі та Львові.

Схема каналу розподілу має наступний вигляд:

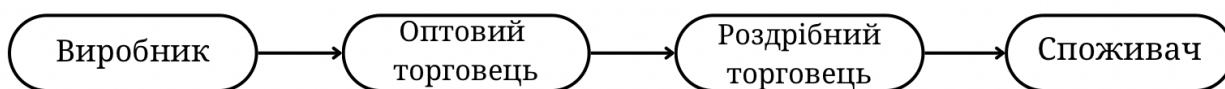


Рис. 3.2. Схема каналу розподілу нового продукту на ТОВ «Баядера Логістик»

ТОВ «Баядера Логістик» може збувати нову продукцію у ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Таврія В» та ТОВ «Метро». Крім того, компанія може співпрацювати з фармацевтичними магазинами та спортивними клубами. Також «Баядера Логістик» має власну комерційну платформу, де вона може просувати та продавати новий продукт.

Середня цінова стратегія є ефективним підходом для ТОВ «Баядера Логістик» при впровадженні нових вітамінізованих напоїв з кришкою-помпою. Вона дозволить досягти балансу між преміальністю та доступністю продукту, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку та залучаючи широку аудиторію споживачів.

Інформація за план маркетингових заходів та їх вартості відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

План маркетингових заходів для впровадження нової продукції на ТОВ «Баядера Логістик»

Канал комунікації	Вид стимулювання	Одноразові витрати, грн	Поточні витрати під час реалізації заходу, грн	Місяці реалізації заходу	Вартість у перший рік функціонування, грн
Соціальні мережі	Ведення сторінок у Facebook та Instagram, де буде демонструватися унікальність та корисність продукту, що приваблюватиме клієнтів	7300 (послуги веб-дизайнера)	9000 на грн (ведення сторінок)	На 3-12 місяці	97 300
	Запуск рекламних кампаній з використанням таргетування	-	8000 (таргет)	На 3-12 місяці	80 000
	Співпраця з інфлюенсерами/блогерам	-	8000	На 4-12 (раз на 2 місяці)	36 000
Просування на веб-сайті компанії	Додавання нового продукту до каталогу онлайн-магазину компанії, дизайн	12 000	-	На 2 місяці	12 000
	Реклама сайту		8500	На 2-12 місяці	93 500
Упаковка та брендування	Розробка зовнішнього вигляду	25 000	20 000 (при потребі зміни упакування)	На 1 місяці	45 000
	Дизайн логотипу та розробка слогану	12 500	-	На 1 місяці	12 500
Супермаркети та торговельні точки	Білборди	40 000 (2 білборди)	-	На 3-5 місяці	120 000
	Вітрина, спеціальний стенд	50 000	-	На 3-5 місяці	150 000

Отже, загальна кількість коштів на фінансування маркетингових заходів буде складати 646 296 грн.

6. Виробний план

Технологічний процес виготовлення вітамінізованих напоїв із спеціальною кришкою-помпою на ПрАТ «Оболонь»:

1. Підготовка сировини. Основною сировиною є вода та додаткові активні інгредієнти. Вода очищається та фільтрується для забезпечення високої якості та безпеки. Готуються активні інгредієнти (вітаміни, пробіотики, електроліти, амінокислоти), які будуть додаватися у кришку-помпу.

2. Виробництво кришки-помпи. На початковому етапі розробляється дизайн та проектування кришки-помпи, яка складається з двох основних частин: нижньої основи, що кріпиться до пляшки, і верхньої капсули, що містить активні інгредієнти у вигляді порошку. Виготовлення окремих компонентів кришки-помпи здійснюється з використанням термопластичних матеріалів. Деталі виробляються методом лиття під тиском, що забезпечує високу точність і якість. Далі відбувається з'єднання деталей за допомогою технології спін-зварювання. Автоматизована машина додає у верхню капсулу активні інгредієнти, забезпечуючи стерильність та контроль вологості.

3. Підготовка напою. Вода змішується з натуральними ароматизаторами та іншими інгредієнтами відповідно до рецептури. Напій пастеризується для знищення можливих мікроорганізмів і забезпечення тривалого зберігання.

4. Наповнення і пакування. Пляшки наповнюються підготовленим напоєм. Кришка з капсулою прикріплюється до пляшки за допомогою автоматизованого обладнання. Далі готові продукти маркуються та пакуються в коробки для подальшої дистрибуції.

У таблиці 3.5. надані основні виробничі фонди для реалізації нової продукції

Таблиця 3.5

**Перелік необхідного устаткування та обладнання для реалізації нового продукту на
ТОВ «Баядера Логістик»**

Назва обладнання	Ціна за одиницю, грн	Кількість одиниць	Загальна вартість, грн	Ліквідаційна вартість, грн	Корисна експлуатація	Річна амортизація, грн
Машина для лиття під тиском	2 000 000	2	4 000 000	400 000	8	450 000
Дозуюча машина	820 000	2	1 640 000	164 000	5	295 200
Видувна машина для виробництва ПЕТ-пляшок	1 982 679	1	1 982 679	198 268	5	356 882
Станок для виготовлення кришок	650 000	1	650 000	65 000	7	83 571
3д принтер	120 000	1	120 000	12 000	5	21 600
Машина для розливу	1 200 000	1	1 200 000	120 000	7	154 286
Етикетувальна машина	87 500	1	87 500	8 750	5	15 750
Всього	4 107 500		9 680 179			1 377 289

Для реалізації нового проекту необхідно значне інвестування в обладнання. Сумарна вартість придбання обладнання складає 9 680 179 грн.

У таблиці 3.6. надані витрати на сировину та матеріали для виробництва нового продукту.

Таблиця 3.6

**Витрати сировини та матеріалів для виробництва одиниці нової продукції ТОВ
«Баядера Логістик»**

Назва сировини/матеріалу	Одиниця виміру	Вартість, грн	Норма витрат на од. продукції	Вартість на од. продукції, грн
Вода	л	-	500 мл	-
Поліетилентерефталат для пляшок	1 т	55 000	5 гр	0,3
Поліпропілен для кришок	50 кг	80 880	3 гр	4,8
Біодобавка	10 кг	5000	10 гр	5
Етикетки вже із малюнком та написом (поліетилентерефталат)	1000 шт	550	1 шт	0,5
Загальна сума				10,6

Для виробництва однієї одиниці нової продукції загальна сума витрат на сировину та матеріали становить 10,6 грн. Це включає використання різних

видів сировини, таких як поліетилентерефталат, поліпропілен, біодобавки та етикетки

ТОВ «Баядера Логістик» містить штат необхідних та кваліфікованих працівників, включаючи генерального директора, бухгалтера, різних операторів та менеджерів. Для реалізації проєкту необхідно додатково наймати персонал та спеціалістів, щоб виконати ефективно план робіт та досягти успіху в проєкті.

У таблиці 3.7 наведено розрахунок потреби в персоналі та їх заробітній платі для реалізації бізнес-плану

Таблиця 3.7

Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі для впровадження нової продукції на ТОВ «Баядера Логістик»

Посада	Місячний оклад, грн	Кількість працівників, осіб	Річні витрати на оплату праці, грн	ЄСВ, грн	Витрати з урахуванням ЄСВ, грн
Оператори насосів	8 000	2	192 000	42 240	234 240
Техніки з обслуговування обладнання	19 000	2	456 000	100 320	556 320
Оператори лінії фасування	20 000	3	720 000	158 400	878 400
Інженери з якості	17 000	2	408 000	89 760	497 760
Технік з експлуатації обладнання та систем автоматизації	20 000	1	240 000	52 800	292 800
Упаковщики	15 500	4	744 000	163 680	907 680
Менеджер виробництва	30 000	1	360 000	79 200	439 200
Технічний персонал з безпеки	23 000	1	276 000	60 720	336 720
Менеджер з бренду	27 500	1	330 000	72 600	402 600
Менеджер з продукту	33 000	1	396 000	87 120	483 120
Генеральний директор	50 000	1	600 000	132 000	732 000
HR	28 000	1	336 000	73 920	409 920
Менеджер зі збуту	27 800	1	333 600	73 392	406 992
Разом	368 800	21	5 991 600	1 318 152	6 577 752

Отже, необхідна сума коштів на фонд заробітної плати за 1 рік складе 6 577 752 грн з урахуванням ЄСВ.

Розглянемо кошториси постійних та змінних витрат для впровадження нової лінійки продукції (див. у табл. 3.8-3.9).

Таблиця 3.8

Кошторис постійних витрат для реалізації проєкту на ТОВ «Баядера Логістик»

Стаття витрат	Обсяг витрат на місяць, грн	Кількість періодів виникнення витрат	Витрати на рік, грн
Амортизація	114 774	12	1 377 288
Маркетинг	53 858	12	646 296
Заробітна плата з ЄСВ	548 146	12	6 577 752
Комунальні	35 000	12	420 000
Разом	751 778	-	9 021 336

Таблиця 3.9

Кошторис змінних витрат для реалізації проєкту на ТОВ «Баядера Логістик»

Стаття витрат	Обсяг витрат на одиницю продукції, грн
Сировина та матеріали	10,6
Комунальні (електроенергія)	0,2
Транспортні послуги	0,5
Обслуговування обладнання	0,3
Загальні змінні витрати	11,6

Для успішної реалізації проєкту на ТОВ «Баядера Логістик» важливо забезпечити покриття як постійних, так і змінних витрат. Загальна сума постійних витрат на рік становить 9,021,336 грн, тоді як змінні витрати залежать від обсягу виробництва і складають 11.6 грн на одиницю продукції. Ці витрати включають всі необхідні ресурси для підтримки безперебійного виробництва та реалізації продукції, забезпечуючи таким чином успішне впровадження інноваційного проєкту.

Розрахуємо точку беззбитковості у натуральному вираженні, що допоможе визначити мінімальний обсяг продажів, необхідний для уникнення збитків.

Спочатку встановимо реальну ціну на новий продукт, з урахуванням собівартості на виробництво продукції у розмірі 10,6 грн, а також середньої ціни за аналогічні товари у конкурентів. Ціна 43 грн є конкурентною в порівнянні з більш дорогими напоями, такими як ТОВ «OSHEE Polska» (53,80 грн) і ТОВ «Юрія Фарм» (78,90 грн). З урахуванням витрат на одиницю продукції (10,6 грн), ціна 43 грн забезпечить достатній рівень маржинальності для покриття операційних витрат та отримання прибутку. Ціна буде трохи вища за продукти від ТОВ СП «Вітмарк-Україна» та ТОВ «IDS Borjomi Ukraine», що може свідчити про вищу якість та інноваційність продукту.

Точка беззбитковості у натуральному вираженні розраховується за формулою 3.1.

$$Q = \frac{FC}{P - AVC} \quad (3.1)$$

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

P – ціна одиниці продукції, грн.;

AVC – змінні витрати на виробництво одиниці продукції, грн.

$$Q = \frac{9\,021\,336}{43 - 11,6} = 287\,304 \text{ од. на рік}$$

Отже, для досягнення точки беззбитковості ТОВ «Баядера Логістик» необхідно реалізовувати приблизно 287 304 одиниць вітамінізованих напоїв на рік. Це відповідає приблизно 23941 одиниць на місяць або 798 одиниці на день.

7. Фінансовий план та програма інвестицій

Проаналізуємо приблизний план доходів та збитків впровадження вітамінізованих напоїв на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик». Потужність нових виробничих машин дозволить виготовляти підприємству, з урахуванням усіх інших необхідних процесів роботи та робочого часу штатних працівників, приблизно від 1000 до 1500 одиниць пляшок з водою та кришкою-помпою за 1 робочу зміну. Припустимо, враховуючи значення точки беззбитковості, що за перший квартал підприємство зможе виготовляти та реалізовувати 1000 одиниць продукції на день, а за наступні квартали року — по 1250 одиниць пляшок на день.

У таблиці 3.10. надані розрахунки доходів та збитків по кварталам

Таблиця 3.10

**План доходів та збитків по кварталам для реалізації нового продукту
на ТОВ «Баядера Логістик»**

Найменування показника	По кварталах				Разом за рік
	1	2	3	4	
Обсяг виробництва, од	0	90000	112500	112500	315000
Чистий виторг від реалізації, грн	0	3 870 000	4 837 500	4 837 500	13 545 000
Операційні витрати:					
Сировина і матеріали, грн	0	1 044 000	1 305 000	1 305 000	3 654 000
Заробітна плата, грн	650 000	1 166 808	1 166 808	1 166 808	4 150 424
Амортизація, грн	0	344 322	344 322	344 322	1 032 966
Оренда обладнання та/або приміщень, грн	0	0	0	0	0
Ремонт обладнання та/або приміщень, грн	50 000	50 000	50 000	0	150 000
Зв'язок та канцтовари, грн	25 000	5 000	5 000	5 000	40 000
Комунальні послуги, грн	0	35 000	35 000	35 000	105 000
Транспортні та витрати на відрядження, грн	50 000	15 000	15 000	15 000	95 000
Послуги інших організацій, грн	400 000	0	0	0	400 000
Інші податки, грн	0	0	0	0	0
Маркетинг/реклама, грн	137 252	185 896	161 574	161 574	646 296
Інші, грн	0				
Усього операційних витрат, грн	1 312 252	2 846 026	3 082 704	3 032 704	10 273 686
Виплата процентів за кредит, грн	0	0	0	0	0
Прибуток до сплати податків, грн	-1 312 252	1 023 974	1 754 796	1 804 796	3 271 314
Податок на прибуток, грн	0	225 274	386 055	397 055	1 008 385
Чистий прибуток/збиток, грн	-1 312 252	798 700	1 368 741	1 407 741	2 262 929

У першому кварталі відсутній обсяг виробництва та чистий виторг від реалізації, що призводить до значного збитку в розмірі 1 312 252 грн. Це обумовлено стартовими витратами на запуск виробництва, що не компенсуються доходами. До основної витрати належить інноваційна розробка кришки-помпи у розмірі 10 000\$. Прибуток до сплати податків починає зростати вже з другого кварталу, досягаючи максимального значення у

четвертому кварталі (1 804 796 грн). Наприкінці року компанія зможе отримати чистий прибуток у розмірі 2 262 929 грн.

У таблиці 3.11. розміщен план інвестиційних заходів для впровадження та успішного функціонування проєкту

Таблиця 3.11

**План інвестицій та покриття операційних витрат на перші квартали
впровадження проєкту на ТОВ «Баядера Логістик»**

Період	Інвестиції в основні фонди, грн	Операційні витрати, грн	Чистий дохід від реалізації, грн	Чистий прибуток з урахуванням податку
1 квартал	9 680 179	1 312 252	0	- 1 312 252
2 квартал	-	2 846 026	3 870 000	798 700
3 квартал	-	3 082 704	4 837 500	1 226 001
4 квартал	-	3 032 704	4 837 500	1 265 001

Загальні інвестиції для впровадження проєкту складають 10 992 431 грн, враховуючи початкові витрати на обладнання та покриття операційних витрат у 1 кварталі. Подальші операційні витрати будуть покриватися за рахунок доходів від реалізації продукції.

Проаналізуємо, наскільки фактична виручка від реалізації продукції перевищує виручку, яка забезпечує беззбитковий стан на підприємстві. Для цього знайдемо показник запасу фінансової міцності, що знаходиться за формулами 3.2 - 3.4:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100 \quad (3.2)$$

де St – запас фінансової міцності, %;

TR – фактична виручка, млн грн.;

TR' – порогова виручка, млн грн.

Порогова виручка дорівнює:

$$TR' = \frac{FC}{K} \quad (3.3)$$

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

K – коефіцієнт покриття:

$$K = \frac{TR - VC}{TR} \quad (3.4)$$

де VC – змінні витрати на виробництво продукції, млн грн,

$$K = \frac{13\,545\,000 - 3\,654\,000}{13\,545\,000} = 0,73$$

$$TR' = \frac{9\,021\,336}{0,73} = 12\,357\,994 \text{ грн}$$

Запас фінансової міцності на ТОВ «Баядера Логістик» буде дорівнювати:

$$St = \frac{13\,545\,000 - 12\,357\,994}{13\,545\,000} * 100 = 8,7 \%$$

Отже, у перший рік функціонування проєкту фактична виручка від реалізації вітамінізованих функціональних напоїв перевищує порогову виручку на 8,7%, що є позитивним результатом.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого бізнес-плану

У цьому розділі ми дослідимо інвестиційну привабливість проєкту з виробництва вітамінізованих напоїв з інноваційною кришкою-помпою на ТОВ «Баядера Логістик».

Для цього розрахуємо термін окупності інвестицій та рентабельність продажів. Рентабельність продажів показує, який відсоток прибутку отримає підприємство з кожної одиниці виручки. Рентабельність продажів розраховується за формулою 3.5:

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} * 100 \quad (3.5)$$

$$ROS = \frac{2\,262\,929}{13\,545\,000} * 100 = 16,7\%$$

Рентабельність продажів за перший рік реалізації проєкту складе 16,7%. Це означає, що з кожної гривні виторгу підприємство отримуватиме 16,7 копійок чистого прибутку.

Оцінимо, скільки часу потрібно для повернення інвестиційних коштів. Для цього розрахуємо термін окупності інвестицій за формулою 3.6:

$$PBP = \frac{I}{ACI} \quad (3.6)$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

I – сума інвестиційних витрат, млн грн.;

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

Термін окупності інвестицій для впровадження нової продукції на ТОВ «Баядера Логістик» буде становити:

$$PBP = \frac{10\,992\,431}{2\,262\,929} = 4,9 \text{ років}$$

Отже, менш ніж через 5 років, за умови стабільних ринкових умов, попиту та обсягу реалізації, будуть відшкодовані витрати на впровадження лінійки вітамінізованих напоїв із спеціальною кришкою-помпою.

Окрім того, що підприємство є середньо привабливим для інвесторів та показує позитивні результати рентабельності та прибутковості, зазначимо ще загальні переваги цього проєкту для підприємства «Баядера Логістик»:

1. Розширення асортименту. Товариство “Баядера Логістик” орієнтоване на дистрибуцію алкогольної продукції. Додавання здорових напоїв у портфель компанії дозволить вийти на новий ринок і залучити новий сегмент споживачів, які віддають перевагу здоровому способу життя.

2. Відповідь на ринкові тенденції. Сучасні ринкові тенденції показують зростаючий попит на здорові та функціональні напої. Споживачі все частіше шукають продукти, які підтримують їхнє здоров'я та добробут. Впровадження вітамінізованих напоїв задовольнить цей попит і підвищить конкурентоспроможність компанії.

3. Інноваційність продукту. Вітамінізовані напої з інноваційною кришкою-помпою забезпечують додаткову зручність для споживачів, що може стати важливим диференціатором на ринку. Така кришка дозволяє легко дозувати напій, що є привабливим для активних людей та спортсменів.

4. Диверсифікація ризиків. Додавання нового сегменту продукції знижує залежність компанії від одного ринку (алкогольної продукції) і допомагає диверсифікувати ризики. У разі коливань на ринку алкогольних напоїв, компанія матиме стабільний дохід від продажу здорових напоїв.

5. Соціальна відповідальність. Впровадження здорових напоїв демонструє соціальну відповідальність компанії та її турботу про здоров'я споживачів. Це може покращити імідж компанії та підвищити лояльність клієнтів.

Незважаючи на позитивні фінансові показники, також важливо врахувати можливі ризики, які можуть вплинути на успіх проекту:

1. Ринкові ризики

Конкуренція на ринку функціональних напоїв постійно зростає. Це може призвести до зниження частки ринку та зменшення прибутків. Крім того, зміни в споживчих уподобаннях або тенденціях здорового способу життя можуть вплинути на попит на нашу продукцію. Ситуація на ринку може швидко змінюватися, тому важливо бути готовим адаптуватися до нових умов.

2. Операційні ризики

Витрати на виробництво можуть зростати через збільшення цін на сировину та матеріали. Перебої в ланцюгах постачання можуть призвести до затримок у виробництві, що вплине на своєчасність поставок готової продукції. Це може знизити довіру з боку споживачів та партнерів.

3. Фінансові ризики

Залучення необхідного фінансування для початкових інвестицій може бути складним завданням. Це може затримати старт проекту або обмежити його масштаб. Валютні ризики також становлять загрозу, оскільки коливання валютних курсів можуть вплинути на вартість імпортованої сировини або обладнання, що призведе до непередбачуваних витрат.

4. Технологічні ризики

Впровадження нових технологій завжди супроводжується можливими проблемами з налагодженням обладнання або технологічного процесу.

Швидкий розвиток технологій може призвести до застарілості обладнання та технологій, що використовуються в проекті, що вимагатиме додаткових інвестицій у модернізацію.

5. Регуляторні ризики

Зміни в законодавстві або регуляторних вимогах можуть вплинути на операційну діяльність та витрати проекту. Вимоги до сертифікації продуктів або отримання ліцензій можуть бути складнішими та дорожчими, ніж очікувалося. Це може призвести до затримок у виході на ринок або до додаткових фінансових навантажень.

Всі ці ризики потребують ретельного аналізу та розробки стратегій мінімізації. Диверсифікація постачальників, ефективне управління витратами та постійний моніторинг ринкових умов допоможуть зменшити негативний вплив цих ризиків на проект. Виконання цих заходів дозволить забезпечити успіх проекту та досягнення запланованих фінансових результатів.

ВИСНОВКИ

Бізнес-план є невід’ємною частиною стратегії будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки. Він забезпечує детальний опис запланованої діяльності, аналіз можливих проблем і шляхів їх вирішення, а також визначає механізми управління бізнес-процесами та стратегічні напрямки розвитку. Основними цілями створення бізнес-плану є обґрунтування доцільності відкриття нового підприємства, планування розвитку існуючого бізнесу, створення нових продуктів або послуг, підготовка до істотних змін, виходу на нові ринки, і покращення ефективності роботи співробітників.

Бізнес-план допомагає підприємству залучати інвестиції та кредити, комунікувати з майбутніми партнерами, моделювати систему управління, запобігати виникненню перешкод, вдосконалювати управлінські якості та перевіряти доцільність реалізації ідеї до її впровадження.

У сучасному бізнес-середовищі бізнес-план допомагає підприємству уникати ризиків, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати стабільне функціонування і розвиток. Незважаючи на всі переваги, багато підприємств в Україні не використовують бізнес-плани через відсутність відповідного законодавчого регулювання та упевненість керівників у власних силах. Однак практика показує, що відсутність бізнес-плану може призвести до неефективного використання ресурсів і загрози фінансового стану компанії.

Таким чином, бізнес-план є важливим інструментом стратегічного планування, що допомагає підприємству досягати успіху в умовах конкурентного середовища.

В результаті проведеного дослідження з розробки бізнес-плану впровадження нової продукції, було зроблено кілька ключових висновків. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Баядера Логістик» показав, що компанія має достатній потенціал та можливості для розробки та впровадження нової продукції. Фінансові показники підприємства, такі як зростання чистого доходу та прибутку у 2023 році, свідчать про стабільність та платоспроможність компанії. З огляду на сучасні тенденції на ринку, виробництво вітамінізованих

напоїв є перспективним напрямом. Ця ніша наразі не є повністю зайнятою, проте стрімко розвивається, що створює значні можливості для нових гравців. ТОВ «Баядера Логістик» має всі необхідні ресурси для успішного виходу на цей ринок, завдяки своєму досвіду, інфраструктурі та фінансовій стійкості.

Розроблений бізнес-план впровадження нової продукції показав рентабельність на рівні 16,7% що є гарним результатом для інвестиційних проектів. Крім того, термін окупності проекту становить менше 5 років, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів та економічну доцільність впровадження нового продукту. Ці показники підтверджують, що інвестиції у виробництво вітамінізованих напоїв є обґрунтованими та перспективними. Впровадження нової продукції допоможе компанії диверсифікувати свій асортимент, підвищити конкурентоспроможність та зайняти значну частину ринку, що сприятиме подальшому розвитку та зміцненню позицій ТОВ «Баядера Логістик» на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу : навч. посіб. Одеса, 2018. С. 220–238.
2. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнес-планування : конспект лекцій. Харків, 2021. С. 12-30.
3. Должанський І. З., Зоряна Т. О. Бізнес-план: Технологія Розробки : навч. посіб. 2-ге вид. Київ, 2009. С. 20-51.
4. Євтушенко В. А., Шуба Т. П. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL :<https://economyandsociety.in.ua>
5. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці, 2019. С. 10-51.
6. Євтушенко В. А., Ковальов В. І., Ігнатов М. Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. *Збірник наукових праць*. 2022. № 11-12. С. 89-96.
7. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 49. С. 198-201.
8. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ, 2009. С. 3-70.
9. Устенко М. О., Курочка А. Ю., Максимова О. В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 81-85.
10. Колота А. М., Швиданенко Г. О. Створення власного бізнесу : навч. посіб. Київ, 2017. С. 60-65.
11. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 268-275.

12. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. *Міністерство економіки України* : [сайт]. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents>
13. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. №12. С.78-80.
14. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/j>
15. Полякова О.В. Методологія розробки бізнес-плану. 2017. № 12. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua>
16. Фінансова звітність ТОВ «Баядера Логістик»: [сайт]. URL: <https://clarity-project.info/edr/42735405>
17. Баядера. *Українська Вікіпедія*: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення 03.03.2024).
18. Офіційний сайт “Bayadera Group”: веб-сайт. URL: <https://bayaderagroup.com/uk/> (дата звернення 03.03.2024).
19. Офіційний Інтернет-магазин “Bayadera”: веб-сайт. URL: <https://bayadera.ua/> (дата звернення 04.03.2024).
20. Інтерв'ю CEO Bayadera Group Анатолія Корчинського. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com> (дата звернення 04.03.2024).
21. Офіційний сайт “Global Spirits”: веб-сайт. URL: <https://globalspirits.com/brands> (дата звернення 04.03.2024).
22. Офіційний сайт «Karma Water»: [сайт]. URL: <https://drinkkarma.com/pages/karma-difference> (дата звернення 17.04.2024).
23. Рейтинг ТОП-200 найбільших компаній України 2023: [сайт]. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/> (дата звернення 17.04.2024).

24. Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок. *Економічна правда*: [сайт]. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення 17.04.2024).
25. Фінансова звітність ТОВ «Баядера Логістик»: [сайт]. URL: <https://clarity-project.info/edr/35> (дата звернення 17.04.2024).
26. Аналіз ринку алкогольних напоїв та сиропів для коктейлів. Pro-Consulting: [сайт]. URL: <https://pro-consulting.ua/ua> (дата звернення 18.04.2024).
27. Аналіз ринку напоїв в Україні. 2023 рік. Pro-Consulting: [сайт]. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka>
28. Зайченко К. С., Болховська А. П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні. 2023. № 2. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/download/285071/279187>
29. Тищенко В. І., Божко Н. В. Аналіз сучасних трендів у виробництві безалкогольних напоїв із використанням нетрадиційної рослинної сировини. 2023. № 1. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index>
30. 20 найбільших харчових компаній України: [сайт]. URL: <https://dia.dp.gov.ua/20-najbilshix> (дата звернення 17.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан (Баланс Активів)

ТОВ «Баядера Логістик» за 2023 рік [31]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 633.00	6 419.00
первісна вартість	1001	20 673.00	24 354.00
накопичена амортизація	1002	17 040.00	17 935.00
Основні засоби	1010	27 169.00	34 191.00
первісна вартість	1011	73 543.00	91 376.00
знос	1012	46 374.00	57 185.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	50 000.00	50 000.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	10 843.00	8 293.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	91 645.00	98 903.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	742 592.00	862 870.00
Виробничі запаси	1101	20 706.00	23 635.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	721 886.00	839 235.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 504 013.00	1 676 547.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 123.00	81 717.00
з бюджетом	1135	96 789.00	72 468.00

у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	114 055.00	68 215.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	34 281.00	192 276.00
Готівка	1166	1 450.00	1 939.00
Рахунки в банках	1167	26 286.00	187 515.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 507.00	4 548.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	32 299.00	31 679.00
Усього за розділом II	1195	2 627 659.00	2 990 320.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	649.00	0.00
Баланс	1300	2 719 953.00	3 089 223.00

Звіт про фінансовий стан (Баланс Пасивів) ТОВ «Баядера Логістик» за 2023 рік [32]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 058.00	1 058.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	702.00	154.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	162 058.00	224 282.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	163 818.00	225 494.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	114 001.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	114 001.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 156 282.00	1 093 179.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 214 728.00	1 483 376.00
розрахунками з бюджетом	1620	9 877.00	17 584.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 344.00	6 675.00
розрахунками зі страхування	1625	1 967.00	1 763.00
розрахунками з оплати праці	1630	8 066.00	8 852.00
за одержаними авансами	1635	72 904.00	56 636.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	12 800.00	13 013.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	79 511.00	75 325.00
Усього за розділом III	1695	2 556 135.00	2 749 728.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 719 953.00	3 089 223.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Баядера Логістик» за 2023 рік [33]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 442 240.00	7 250 507.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 081 490.00	5 750 508.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	2 360 750.00	1 499 999.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	52 609.00	108 765.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	173 044.00	151 151.00
Витрати на збут	2150	1 783 369.00	1 128 205.00
Інші операційні витрати	2180	114 741.00	120 482.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	342 205.00	208 926.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	0.00	
Інші доходи	2240	11 210.00	2 241.00

Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	232 360.00	155 717.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	44 311.00	88 405.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	76 744.00	
збиток	2295	32 955.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14 520.00	5 059.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	62 224.00	
збиток	2355	27 896.00	

Звіт про фінансовий стан (Баланс Активів) ТОВ «Баядера Логістик» за 2022 рік [34]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	7 748.00	3 633.00
первісна вартість	1001	20 178.00	20 673.00
накопичена амортизація	1002	12 430.00	17 040.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	458.00	
Основні засоби	1010	25 061.00	27 169.00
первісна вартість	1011	60 690.00	73 543.00
знос	1012	35 629.00	46 374.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	50 000.00	50 000.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	79.00	10 843.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	83 346.00	91 645.00

II. Оборотні активи Запаси	1100	621 409.00	742 592.00
Виробничі запаси	1101	17 619.00	20 706.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	603 790.00	721 886.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 690 163.00	1 504 014.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	31 109.00	100 123.00
з бюджетом	1135	44 396.00	96 789.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33 804.00	109 410.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 931.00	34 281.00
Готівка	1166	996.00	1 450.00
Рахунки в банках	1167	4 456.00	26 286.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 057.00	3 507.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	43 626.00	32 299.00
Усього за розділом II	1195	3 476 495.00	2 623 015.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	531.00	649.00
Баланс	1300	3 560 372.00	2 715 309.00

Звіт про фінансовий стан (Баланс Пасивів) ТОВ «Баядера Логістик» за 2022 рік [35]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 058.00	1 058.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	

Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 366.00	702.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	189 954.00	162 058.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	192 378.00	163 818.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	1 117 867.00	1 156 282.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 107 908.00	1 264 392.00
розрахунками з бюджетом	1620	8 585.00	9 877.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 547.00	3 344.00
розрахунками зі страхування	1625	2 218.00	1 967.00
розрахунками з оплати праці	1630	8 038.00	8 066.00
за одержаними авансами	1635	101 975.00	72 904.00

за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	10 954.00	12 800.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	10 449.00	25 203.00
Усього за розділом III	1695	3 367 994.00	2 551 491.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 560 372.00	2 715 309.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Баядера Логістик» за 2022 рік [36]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 250 507.00	8 102 627.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 750 508.00	6 380 189.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	1 499 999.00	1 722 438.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших	2112	0.00	

страхових резервах			
Інші операційні доходи	2120	108 765.00	32 654.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	151 151.00	145 685.00
Витрати на збут	2150	1 128 205.00	1 332 768.00
Інші операційні витрати	2180	120 482.00	64 451.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	208 926.00	212 188.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	0.00	
Інші доходи	2240	2 241.00	6 968.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	155 717.00	133 187.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	88 405.00	57 739.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	28 230.00	
збиток	2295	32 955.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5 059.00	-6 677.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21 553.00	
збиток	2355	27 896.00	

Додаток В

Звіт про фінансовий стан (Баланс Активів) ТОВ «Баядера Логістик» за 2021 рік [37]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи. Нематеріальні активи	1000	3 507.00	7 748.00
первісна вартість	1001	13 825.00	20 178.00
накопичена амортизація	1002	10 318.00	12 430.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	216.00	458.00
Основні засоби	1010	22 485.00	25 061.00
первісна вартість	1011	49 900.00	60 690.00

знос	1012	27 415.00	35 629.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	50 000.00	50 000.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	45.00	79.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	76 253.00	83 346.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	625 101.00	621 409.00
Виробничі запаси	1101	13 327.00	17 619.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	611 774.00	603 790.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 185 066.00	2 690 163.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	23 292.00	31 109.00
з бюджетом	1135	19 735.00	44 396.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 117.00	33 804.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 662.00	8 931.00
Готівка	1166	1 416.00	996.00
Рахунки в банках	1167	2 408.00	4 456.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 352.00	3 057.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	28 048.00	43 626.00
Усього за розділом II	1195	2 913 373.00	3 476 495.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 077.00	531.00
Баланс	1300	2 990 703.00	3 560 372.00

Звіт про фінансовий стан (Баланс Пасивів) ТОВ «Баядера Логістик» за 2021 рік [38]

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	58.00	1 058.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	2 031.00	1 366.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	168 401.00	189 954.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	170 490.00	192 378.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	35 000.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	

резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	35 000.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 015 500.00	1 117 867.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 386 114.00	2 107 908.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 077.00	8 585.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 907.00	2 547.00
розрахунками зі страхування	1625	1 644.00	2 218.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 576.00	8 038.00
за отриманими авансами	1635	49 111.00	101 975.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 612.00	10 954.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	310 579.00	10 449.00
Усього за розділом III	1695	2 785 213.00	3 367 994.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 990 703.00	3 560 372.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Баядера Логістик» за 2021 рік [39]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн		За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 102 627.00		7 289 840.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00		
Премії підписані, валова сума	2011	0.00		
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 380 189.00		5 812 584.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00		
Валовий: прибуток	2090	1 722 438.00		1 477 256.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00		
Інші операційні доходи	2120	32 654.00		35 417.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00		
Адміністративні витрати	2130	145 685.00		132 101.00
Витрати на збут	2150	1 332 768.00		1 074 741.00
Інші операційні витрати	2180	64 451.00		89 236.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00		
Фінансовий результат від операційної	2190	212 188.00		216 595.00

діяльності: прибуток				
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00		
Інші фінансові доходи	2220	0.00		
Інші доходи	2240	6 968.00		8 485.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00		
Фінансові витрати	2250	133 187.00		152 279.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00		
Інші витрати	2270	57 739.00		41 188.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	28 230.00		31 613.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 677.00		-6 029.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21 553.00		25 584.00