

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДВНЗ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація (освітня програма) «Підприємництво»

Форма навчання: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ШКУЛІПИ АРТЕМА ЮРІЙОВИЧА**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ
ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей
академічної доброчесності _____ Шкуліпа А.Ю.*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доцент

_____Вострякова В.Ю.

Робота допущена до захисту в ЕК “_____” _____ 2022 р. протокол № _____

Зав.кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

док. екон. наук, професор

І.М. Репіна

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ У ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»	4
1.1. Маркетинговий аналіз середовища реалізації диференціації виробництва продукції	4
1.2. Інституційний аналіз умов реалізації підприємницької ідеї	23
РОЗДІЛ 2. ДИЗАЙН БІЗНЕС-ІДЕЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ «ПАЛМІРА ТРЕЙД».....	30
2.1. Розробка бізнес-моделі реалізації підприємницької ідеї диференціації продукції	30
2.2. Технічний аналіз умов реалізації підприємницької ідеї	36
2.3. Аналіз джерел фінансування реалізації підприємницької ідеї.....	42
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД».....	44
3.1. Організаційні аспекти реалізації підприємницької ідеї	44
3.2. Економічні аспекти реалізації диференціації продукції	54
ВИСНОВКИ.....	57
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	59
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Ринок чаю в Україні стабільно зростає вже кілька років поспіль. З появою нових купажів чаю та різноманітних смакових добавок цей напій набув популярності навіть серед людей які не люблять класичний чорний або зелений чай. За останні 2-3 роки ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» в Україні встигли вирости з маленької компанії у впевненого гравця на регіональних ринках країни. Тому в майбутньому планується створити нову марку чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД». Основою політики підприємства є надання продукції високої якості за помірну ціну, що конкурує з іншими гравцями ринку, а також постійне стає розширення свого асортименту, як послуг так і продукції.

Виходячи з політики маркетингова стратегія складається зі збільшення обсягу продажів шляхом збільшення попиту. Попит буде залежити від цінової політики, нецінових методів впливу на споживача, а також від позитивного іміджу бренда чаю

Розробка нової марки чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» – це специфічний процес, котрий об'єднує у собі сферу харчової промисловості. Він відкриває масу можливостей для розвитку та просування. Такий вид чаю набирає своєї популярності в різні точки продажу чаю, в тому числі кафе та ресторанах. Конкуренція у цій сфері поки що досить невелика, тому цим треба користуватися.

Мета роботи – за результатами комплексу організаційно-технологічних, дослідницько-інноваційних та маркетингових методів та з урахуванням вимог ISO розробити проєкт створення нової марки чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД». Відповідно до мети в роботі визначено та вирішено такі науково-методичні та практичні **завдання**:

– провести маркетинговий аналіз середовища реалізації диференціації виробництва продукції;

- здійснити інституційний аналіз умов реалізації диференціації виробництва продукції;
- розробити бізнес-модель реалізації диференціації виробництва продукції створення нової марки чаю донасиченого кофеїном;
- здійснити технічний аналіз умов реалізації диференціації виробництва продукції;
- провести аналіз джерел фінансування реалізації диференціації виробництва продукції;
- надати організаційні аспекти реалізації диференціації виробництва продукції;
- обґрунтувати економічні аспекти реалізації диференціації виробництва продукції.

Об’єкт дослідження – процес бізнес-проектування створення нової марки чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади ефективного створення нової марки чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД».

Методи дослідження що були використані у БКР включають в себе кабінетні і польові.

Головними напрямками кабінетних досліджень, які були застосовані в БКР стали: традиційний аналіз (включає аналіз ринку, конкурентів, а також діяльності самого підприємства), контент-аналіз (включає моніторинг та аналіз інформаційних, рекламних та інших матеріалів конкурентів щодо їхнього товару та відгук споживачів).

Основними методами польових досліджень, що були використані в БКР стали системний, статистичний, порівняльний, наукової абстракції, індукції, дедукції, аналізу та синтезу.

У результаті реалізації бізнес-плану плануємо отримання прибутку. Окрім економічного ефекту запропонований проєкт має соціальну направленість.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ У ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»

1.1 Маркетинговий аналіз середовища реалізації диференціації виробництва продукції

ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» – сертифікований виробник чаю та чайних сумішей. Юридична адреса ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»: 69035, Запорізька обл., місто Запоріжжя, проспект Маяковського, будинок 11 [16]. Основний вид діяльності 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами. В асортименті ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» понад 65 сортів чаю що походять з Індії, Японії, Індонезії, Шрі-Ланки та окремих районів Центральної Азії, а також близько 75 видів ароматизованих та змішаних чаїв.

ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» імпортує чай у перевірених постачальників які пропонують першокласні листи чаю, а не залишки від висушування.

Окрім якості прямі договори із великими надійними виробниками, лідерами ринку, допомагають знизити оптову ціну. Це допомагає продавати клієнту якісний та смачний чай з цінами нижче ніж у конкурентів, що допомагає конвертувати нових клієнтів в постійних.

Для створення нових смаків та ароматів в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» використовують імпортований змішувач для внесення ароматичних добавок на каву та чай. При використанні змішувача співробітники дотримуються міжнародних стандартів створення нових видів чаю. ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» пропагує відкритість до своїх клієнтів, тож на їх сайті викладен сертифікат відповідності вимогам Системи управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000.

Поміж іншого підприємство займається науковою діяльністю. В них є декілька патентів, зокрема два патенті на ярлик тримач (номера 39984 та

39983). Також основним патентом який був впроваджений в роботу підприємства став патент на фільтр-пакетик під номером 39985.

ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» завжди хоче підтримувати найвищий рівень якості та безпеки в харчовій промисловості. Саме тому у 2021 році підприємство з відзнакою проходить незалежний міжнародний аудит в результаті якого отримує сертифікат міжнародного зразка ISO 22000:2018.

Чайна продукція підприємства представлена у різноманітних категоріях клієнтів. Чай від ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» використовують для чаювання що організовується на різних заходах, таких як виставки або спортивні змагання. Зручність та гігієнічність одноразових пакетиків допомогла компанії захопити собі в клієнти не тільки звичайні офіси, а навіть АЗС.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» наведена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Організаційна структура ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» [16]

Керівництвом ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» займається директор, він несе відповідальність за виконання доручених йому завдань. Директор компанії визначає межі відповідальності свого заступника та керівників всіх підрозділів; розробляє план і штатний розклад керування в рамках що обмежують чисельність і фонд оплати праці працівників; складає в межах своїх повноважень накази, а також проводить контроль їх організації та виконання. Він розпоряджається засобами підприємства; затверджує положення про функціональні обов'язки працівників керування.

З метою обґрунтування доцільності та програми розвитку товарної категорії чаю в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» нами було проведено опитування серед цільової групи споживачів за методикою 5w Марка Шерингтона [7, с. 212]. Сегментувати аудиторію можна за різними ознаками: стать, вік, місце проживання, рівень прибутку, активність на сайті, інтереси. Анкета проведеного опитування представлена в Додатку А.

Респондентами стали 150 потенційних клієнтів ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» (дані щодо опитаних представлені на рис. Б.1 –Б.3 Додатку Б). Так, більшість респондентів – це жінки віком 15-20 років. Згідно результатів проведеного опитування (графічна інтерпретація представлена на рис. Б.4 – Б.10 Додатку Б) більшість респондентів вважають, що смак найбільше впливає на рішення споживача купити чай саме ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД», також важливим чинником впливу при виборі даного товару виступає ціна, торгова марка та новинки від ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД». Зовсім неважливим чинником, на думку опитаних, стала наявність призивів від ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД».

Опитування споживачів нової марки чаю дозволяє сформулювати наступні рекомендації щодо формування та подання асортименту чаю в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»:

1. У супермаркетах реалізація нової марки чаю донасиченого кофеїном може здійснюватися в різних частинах торгового залу (наприклад, широкий асортимент класичного чаю, чаїв-концентратів і чайних сумішей

реалізується в окремому місці через прилавок), асортимент продукції економ-класу, чаї-концентрати реалізуються в торговому залі методом самообслуговування.

2. Доцільно викладати товар не по торговим маркам, а з урахуванням його сенсорних характеристик (колір, зовнішній вигляд, добавки і ін.). Ці чинники психофізіологічного впливу повинні не тільки спонукати споживача до придбання знайомої марки, але і дозволяти порівняти і вибрати з усього асортименту продукцію, що зацікавила його і відрізняється будь-яким фактором (смаком, ступенем ферментації, ціною і т. д.).

Крім фізичного розміщення товару, важливий комплекс його просування. Метою орієнтації торгових підприємств на конкретного споживача повинен стати вибір асортименту нової марки чаю донасиченого кофеїном з високою ефективністю комунікації споживача з товарною пропозицією [6, с. 71].

Удосконалення асортименту чаю в ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» має проводитись за напрямком оновлення асортименту. Необхідно частіше вносити в асортимент чаю в ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» нові види і найменування цих продуктів; проводити роботу по підвищенню раціональності асортименту. Це можна здійснити, ґрунтуючись на вивченні потреб покупців, зіставленні обсягів продажів окремих видів чаю і кількістю їх найменувань в асортименті, а також з огляду на структуру асортименту цих товарів. Так, наприклад, чайні суміші, складаючи близько 40% від загального обсягу продажів чаю в ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД», тобто вид чаю, який користується найбільшою популярністю у споживачів, представлений в асортименті лише 12 найменуваннями.

Отже, потрібно розширити асортимент чайних сумішей за рахунок зменшення кількості найменування класичного чаю. Тому потрібно вдосконалювати структуру асортименту чаю та співвідношення окремих його видів, ґрунтуючись на перевагах споживачів. Вдосконалення асортименту

кожної з груп товарів, що реалізуються в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД», є однією із складових частин роботи по підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому. Ця робота також може вестися за наступними напрямками: вдосконалення цінової політики; поліпшення якості обслуговування покупців.

Таким чином, в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» повинна здійснюватися діяльність по формуванню оптимального асортименту, приділяючи особливу увагу таким її напрямками, як оновлення і підвищення раціональності асортименту. Дані вище проведеного маркетингового дослідження розвитку товарної категорії чаю від ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» дозволили отримати портрет споживачів чаю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Портрет споживачів чаю від ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» (згруповано автором на основі Додатків А та Б)

Сегмент 1 – 20%	Сегмент 2 – 50%	Сегмент 3 – 15%	Сегмент 4 – 15%
1	2	3	4
Вирішальний фактор покупки			
Якість	Якість	Якість	Екологічно чиста сировина
Ціна	Ціна	Ціна	Якість
Торгова марка	Торгова марка	Торгова марка	Торгова марка
Пріоритетність щодо ціни за 50-100 г, грн.			
26-40	41-60	61-100	61-100
Вплив реклами на вибір чаю			
Друзі	Друзі	Друзі	Друзі
Радіо, телебачення	Радіо, телебачення	Радіо, телебачення	Не впливає
Друковані видання	Друковані видання	Не впливає	Друковані видання
Маса нетто чаю, г			
250	250	100	100
125	100	125	125
100	125	250	75
Місце здійснення покупки			
Продовольчі магазини «біля дому»	Продовольчі магазини «біля дому»	Торговий дім	Супермаркет
Гастроном	Гастроном	Продовольчі магазини «біля дому»	Продовольчі магазини «біля дому»

Підводячи підсумки дослідження, можна намалювати портрет «середнього» споживача чаю ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»: це людина, що

вживає чай кілька разів в день і віддає перевагу розсипному чаю в 250-грамовій упаковці. Основними факторами для покупки служать якість, ціна і торгова марки. Йому, безумовно, важливі якісні характеристики продукту, що купується, такі як смак, колір, аромат. Реклама на споживача не впливає, і він вважає за краще купувати чай за порадами друзів (родичів), а також орієнтуючись на свій смак. Дохід споживача становить 10 000-20 000 грн. На думку продавців, при виборі чаю велику увагу покупці приділяють як якості так і ціні.

Незважаючи на кризовий стан української економіки, обвал споживчого ринку, подорожчання товарів, чай залишається в ряді найважливіших компонентів раціону населення. Виявлено, що покупці грамотно підходять до вибору чаю, підвищуються вимоги до якості продукції. Роблячи покупки, за проведеним опитуванням споживачі орієнтуються насамперед на якість, а не на ціну. Визначено показники асортименту чаю, що реалізується в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»: коефіцієнт повноти – 42,2%, стійкості – 33,9%, новизни – 7,4%, раціональності – 8,61%.

Аналіз результатів досліджень ринку чаю дозволяє зробити наступні пропозиції:

1. Доцільно вдосконалювати асортиментну політику ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»: розширювати асортимент компанії за рахунок чаю, який користується великим попитом і введення нових позицій різних цінових груп, торгових марок, якості; підвищувати показники стійкості асортименту чаю.
2. Сфокусувати свою увагу слід на нових способах реклами чаю, тобто традиційна реклама неефективна для споживача. В кінцевому рахунку реклама впливає на попит споживачів. Вона дозволяє як просто інформувати споживачів про популярний товар, а також створювати попит та популяризувати цей товар. За допомогою анкетування, простих опитувань з 2-3 видами відповіді, аналізу воронки реалізації товарів буде налагоджений двосторонній між ринком та споживачем.

Це дозволить взяти під контроль просування товарів на ринок, створювати і закріплювати у споживачів стійку систему переваг до них. За потреби оперативно змінювати процес збутової і рекламної діяльності.

Зазначені вище пропозиції дозволять найбільш повно задовольнити потреби покупців, сприятимуть формуванню попиту і стимулюванню збутовою чаю і, крім того, принесуть ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» додатковий прибуток.

Проаналізуємо конкурентне середовище ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД». Перш за все, доцільно відзначити, що категорія чаю є однією з найбільш стабільних серед інших товарів повсякденного попиту. Ринок чаю характеризується слабкою сезонністю: можна помітити щорічне тимчасове падіння продажів в літні місяці – на 2-4% в натуральному вираженні – з відновленням у вересні. Як і для аналогічних продуктів на ринку гарячих напоїв, самий прибутковий сезон для ринку чаю припадає на зимовий період. Найбільшим експортером чаю є Китай. У 2019 році ця країна підтвердила свій лідерський статус, забезпечивши поставками 32% світового ринку[11]. Так, за даними національного Ради експортерів чаю, індійцям належить 46% світового ринку чаю. Близько 18% поставок першокласного листового чаю на світовий ринок в 2020 році забезпечила Японія, на останньому місці Індонезія, на яку припало близько 8% світового експорту чаю. Тим часом дефіцит чаю на світових ринках протягом наступного року продовжить рости на тлі скорочення виробництва, викликаного низькою врожайністю в ключових країнах-експортерах через несприятливі погодні умови протягом останніх місяців. Головною причиною падіння поставок чаю виконавчий директор Міжнародної організації чаю назвав мінливі погодні умови. Так, проливні дощі в трьох з чотирьох найбільших країнах-експортерах – Індії, Індонезії та Японії – призвели до неврожаю [15].

Чайні рослини найкраще ростуть у прохолодному кліматі з кількістю опадів не менше 40 дюймів на рік. Ці рослини віддають перевагу кислим ґрунтам і їх можна обробляти на різних висотах. Зараз у всьому світі чайні

рослини вирощують від рівня моря до висоти 7000 футів. Рослини на більших висотах ростуть повільніше і розвивають складніші смакові профілі.

Існує два основних різновиди чайної рослини, що використовується для вирощування чаю: *Camellia sinensis var. sinensis* і *C. sinensis var assamica*. Перший типовий для китайських і японських чаїв, а другий більш популярний в індійських чаях.

Справжні чаї часто класифікують за регіоном вирощування. Китай славиться сортами чорного чаю, включаючи Ассам і Дарджілінг.

І китайці, і японці славляться вирощуванням зеленого чаю. Китайські зелені чаї обсмажують і, як правило, мають більш димний смак, тоді як японські зелені чаї готують на пару і, таким чином, мають більш рослинний смак [15].

Категорія чаю є однією з найбільш стабільних на ринку товарів повсякденного попиту. Упакування чаю повинно дотримуватися чітких правил оформлення та мати в собі таку інформацію:

- Дата виготовлення та термін придатності;
- Назву виробника та продукта;
- Юридична адреса постачальника та інші відомості;
- Умови зберігання та нормативні документи.

Всі необхідні реквізити мають бути написані державною мовою тобто українською. Транспорт для перевезення, тара для зберігання а також складські приміщення де буде стояти тара з чаєм – все це повинно бути чистим, сухим та без шкідників. Склади повинні бути оснащені необхідною системою вентиляції, а відносна вологість у приміщеннях зберігання чаю не повинна бути вищою за 73%. Забороняється зберігання чаю вблизи предметів чи продуктів з сильним запахом, а також поруч з терморегулюючим обладнанням[7].

У табл. 1.2 наведені дані щодо експорту та імпорту чаю.

Отже, загалом, можна зробити висновок, що в Україні досить стало розвивається культура чаю. Але незважаючи на це, упродовж 2015-2020 рр.

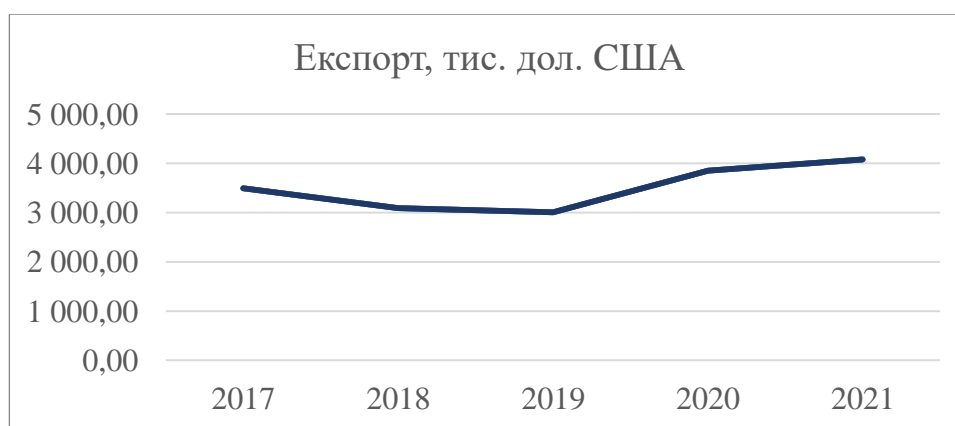
спостерігаємо наявність від’ємного сальдо від проведення зовнішньоекономічної діяльності на ринку продажу чаю (імпорт має перевагу над експортом). Незважаючи на те, що за останні роки чай подорожчав на 60-80%, він продається приблизно в тих же обсягах, що й раніше, так як люди, які звикли до цього напою, не хочуть від нього відмовлятися.

Таблиця 1.2 – Дані щодо експорту та імпорту чаю

	Експорт		Імпорт	
	тис. дол. США	у % до минулого року	тис. дол. США	у % до минулого року
2017	3 489,74	96,60	49 777,90	103,40
2018	3 092,10	88,60	53 601,69	107,70
2019	3 002,31	97,10	57 034,31	106,40
2020	3 849,02	128,20	64 434,53	112,98
2021	4 077,16	105,93	68 377,24	106,12

Джерело: дані з сайту держстату <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Як видно з рисунку 1.2 де показана динаміка обсягу імпорту та експорту емність ринку чаю стабільно зростає.



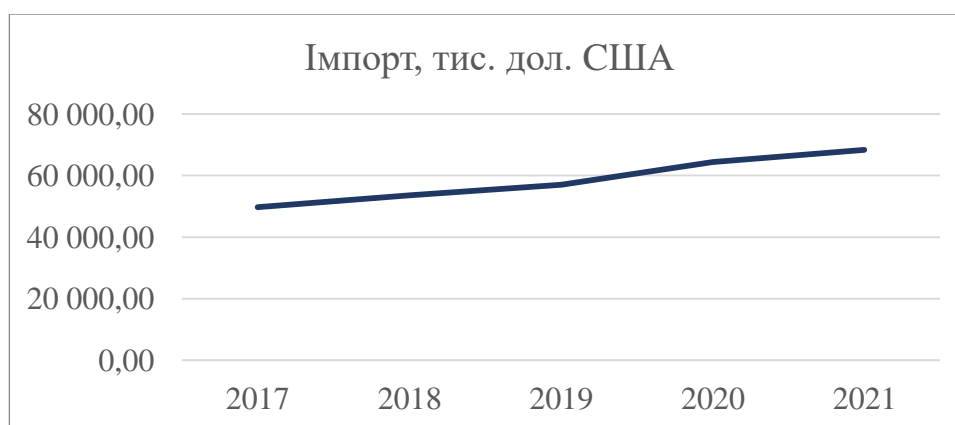


Рисунок 1.2 – Динаміка обсягу імпорту та експорту в грошовому еквіваленті

В 2020 році в Україну було імпортовано 17,2 тис. т чаю на загальну суму 64,4 млн \$. В 2021 році 18,24 тис т на суму 68,4 млн \$.

Обсяги імпорту чаю в розрізі його виду (зелений/чорний) наведено в таблиці 1.3. Загалом обсяги імпорту виросли в кількісному виразі в середньому за останні 3 роки на 6 % щорічно. В грошовому еквіваленті обсяги імпорту за останні 3 роки в середньому збільшувалися на 9% щорічно.

Таблиця 1.3 – Дані щодо імпорту чаю в розрізі його виду (зелений/чорний) в тис т

	Зелений чай, тис т	Чорний чай, тис т
2016	2,57	15,7
2017	2,47	15,2
2018	2,62	13,8
2019	2,56	13,4
2020	2,71	14,5
2021	2,85	15,4

Основними постачальниками чаю в 2021 році в Україну були традиційні чайні країни: Шрі-Ланка (37% українського імпорту в грошовому вимірі), Індія (14%), Китай (11%), Кенія (10%), а також ОАЄ (12%).

Варто відмітити зміни в структурі імпорту, а відповідно, і в споживанні чаю, поступово збільшується частка зеленого чаю. По

результатам 2020 року зелений чай становив вже 16% від загального обсягу імпорту.

Україна здійснює подальший реекспорт чаю, але його обсяги порівняно невеликі. В 2020 році було експортовано 785 т чаю в 2021 році 785 т. 62% українського експорту чаю здійснюють в Білорусь та Молдову.

У той же час як «Джерело енергії» чай використовується все рідше. У разі необхідності цю функцію переймають енергетичні напої, в яких рівень кофеїну і таурину значно вище, і це тільки підтверджує те, що чай є еластичним товаром. У чаю залишається одна проста функція, схожа з функцією кави – гарячого, підбадьорливого напою, головною характеристикою якого є його смакові якості. На рис. 1.3 представлена динаміка змін світових цін на чай за період з 2009 року по 2019 рік.

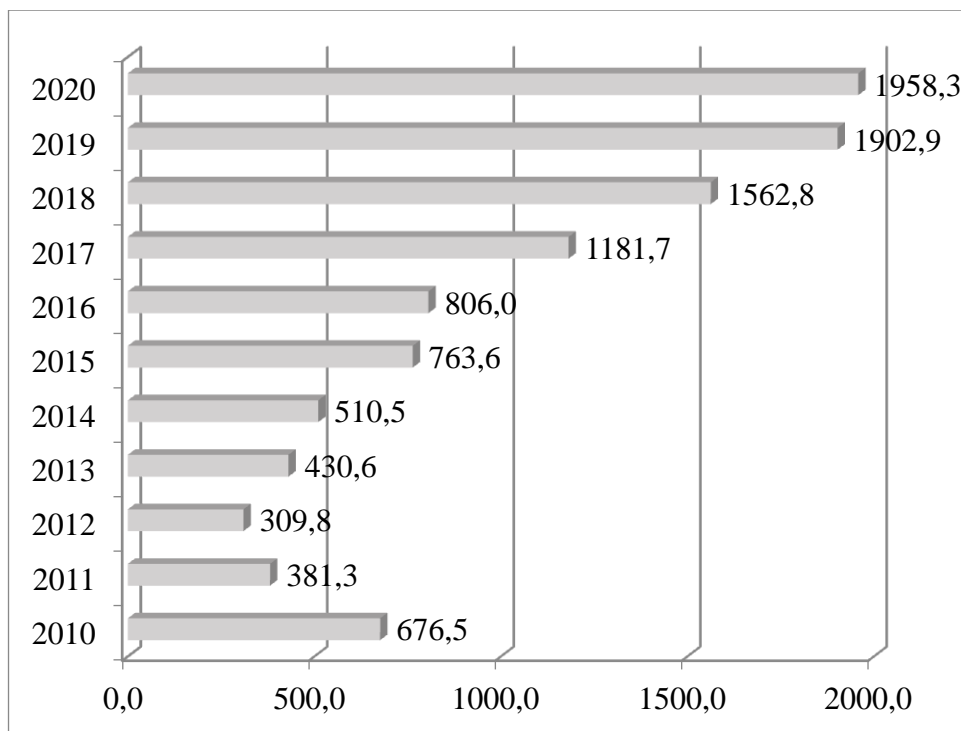


Рисунок 1.3 – Динаміка змін цін на чай за період 2009-2019 року, дол. / тону [15]

Упродовж досліджуваного періоду світові ціни на чай встановили черговий ціновий рекорд. Ціни на чай вже давно не піддаються прогнозам. Так, ціна за фунт листя (близько 0,55 кг) перевищила 3,5 дол. вперше за 33

роки. Такий різкий стрибок в ціні обґрунтований неврожаєм основних сортів чаю в Індії та Японії, а також із великим ростом попиту на чай в Європі.

Як видно з аналітичних даних ціна на чай виявляє тенденцію до зростання після 2012 року. Зниження цін в 2009-2010 роках пояснюється падінням цін на Нью-Йоркській біржі. Дослідження, що були ініційовані ІСО, наглядно показують що в країнах-експортерах чайного листя відбувається зміна клімату. За останні 20-30 років середньорічна температура піднялася на приблизно 0,7 градусів Цельсія. Щоб зрозуміти наскільки це критично треба просто подивитися на температуру в продовж 50-60 років тому, вона піднялася лише на 0,1 градус Цельсію.

Ділянки землі що мають більш сприятливі умови для вирощування чайного листя стрімко збільшуються в ціні, що трохи але впливаю й на кінцеву ціну продукту для споживача.

Світовий ринок чаю оцінювався в 55 144 мільйонів доларів у 2019 році і, за прогнозами, досягне 68 950 мільйонів доларів до 2027 року, зареєструвавши CAGR 6,6% з 2020 по 2027 рік. Сегмент зеленого чаю вніс найбільший внесок на ринок з 16 362 мільйонами доларів США. 2019 року і, за оцінками, досягне 26 110 мільйонів доларів США до 2027 року при CAGR 9,8% протягом прогнозованого періоду.

Споживання чаю в Україні в основному обумовлено пошуком споживачами нових безалкогольних напоїв замість фруктових соків і газованих напоїв.

Споживачі розвивають прихильність до чаю завдяки його версії в пакетиках, яка пропонує підвищену зручність, таким чином, надаючи відповідну, зручну та здорову альтернативу сокам і карбонатам. Здорова гідратація відноситься до здатності чаю надавати миттєве освіження та м'які стимулюючі переваги, які не вважаються шкідливими, що в іншому випадку має місце з кавою та іншими енергетичними напоями.

Протягом останніх кількох років ринок чаю «поза домом» розширювався. В Україні відкривалися різноманітні чайні лаунжі. Ці лаунжі

пропонують різні переваги для споживачів, як-от наявність різноманітних сортів чаю з різних регіонів. Такі заклади надали споживачам місця для відпочинку, де вони можуть віддатися розмовам, що сприяло збільшенню попиту на чай[5].

Цілий пласт споживачів хочуть відтворити таку атмосферу вдома не переплачуючи за якийсь та вид чаю. Вони можуть зробити лаундж зону вдома з якісним але більш дешевим чаєм.

Світовий ринок чаю умовно ділять на такі основні частини: 1) чай в пакетиках; 2) чайні суміші; 3) натуральне чайне листя, яке в свою чергу поділяється на: а) чорний чай; б) зелений чай; 4) чаї-концентрати. Структура споживання різниться у різних регіонах України (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – Переваги споживачів по видам чаю у регіонах України (особисті спостереження автора)

Регіон	Не вживаю чай, %	Натуральний чай, %	Чай-концентрат, %	Чайна суміш, %
Західний	29,9	23,3	7,2	39,6
Західно-Центральний	41,8	14,7	12,8	30,7
Південний	33,6	12,9	12,1	41,4
Східно-Центральний	37	8,4	13,5	41,1
Східний	39	6,3	6,5	48,2

Основний сегмент ринку чаю, зокрема пакетованого, на українському ринку представляють великі міжнародні компанії. Найбільша та найвідоміша компанії це Nestle та Kraft.

Розглядаючи чайний ринок України варто підкреслити що він є одним із ринків зі сталим розвитком. Наразі темпи зростання досить помірні, однак ненасиченість сфери явно вказує на подальше зростання. Навіть в умовах кризи за збіднення середнього жителя країни він якщо і зменшує об'єми споживання чаю то не набагато, а то і не зменшує взагалі [8].

Тих споживачів які ще не знайшли свій улюблений чай та знаходяться в пошуках треба переконувати що саме чай ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» це те що йому потрібно. Для цього треба проводити дегустації та покращувати

техніку особистих продаж, не завадить інколи також проводити акції. Реклама в соціальних мережах також показує добрі результати. Тож треба пріорітезувати канали розповсюдження інформації про продукцію та зосередитися на найбільш ефективних.

Зараз в Україні функціонує досить багато постачальників чаю. Останнім часом у всіх без винятку регіонах країни також активно з'являються мережі ТОВ «АРОМАТИ СВІТУ» і ТОВ «Discaf», які також можуть представляти конкуренцію для бізнесу по виробництву чаю.

Для оцінки особистих порівняльних переваг використовуємо метод сегментації ринків в якому ставимо в рядок основних конкурентів. Метод дозволяє класифікувати інформацію за конкурентоспроможністю компаній і основних конкурентів. Дану інформацію даємо у вигляді табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Найважливіші чинники конкурентоспроможності пропонуваніх торгових марок чаю

Чинники конкурентоспроможності	ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»	Головні конкуренти	
		ТОВ «АРОМАТИ СВІТУ»	ТОВ «Discaf»
1. Товар	4	4	4
1.1. Якість	5	4	4
1.2. Престиж торгової марки	4	4	4
1.3. Упаковка	5	5	3
1.4. Унікальність	3	2	2
1.5 Десерти	5	5	5
2. Ціна	5	3	4
2.1. Продажна	5	3	4
2.2. Відсоток знижки з ціни	5	4	0
3. Канали збуту	3	3	3
3.2. Ступінь охоплення ринку	2	4	2
3.3. Розміщення складських приміщень	3	3	3
3.4. Система транспортування	3	3	3
3.5. Система контролю запасів	4	4	4
4. Просування торгових марок чаю на ринках	5	5	3
4.1. Реклама: для споживачів; для торгових посередників	5	5	3
4.2. Індивідуальний продаж: стимулювання споживачів; демонстраційна торгівля; показ зразків торгових марок чаю; підготовка персоналу зі збуту	5	5	4
4.3. Просування товару по каналах збуту	4	4	4
4.4. Телевізійний маркетинг	2	0	0
4.5. Продаж товару через ЗМІ	0	0	0
5. Мобільний додаток	0	4	0
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	77	74	59

Кожен з факторів у таблиці може бути в межах від 0 (це найслабші позиції що є в цього фактора конкурентоспроможності) до 5 балів (це позиції які є домінуючими на ринку). Цю шкалу можна використати як для нашого підприємства, так і для головних конкурентів.

Важливе значення для розбору мають сумарні бали по кожній торговій марці. При їх зіставленні потрібно пам'ятати, що невідповідність сум більш ніж на 20% говорить про досить скрутне становище підприємства з точки зору конкурентоспроможності, а при розбіжності більш ніж на 40% – про необхідність виходу з ринку або докорінної зміни стратегії.

Таким чином, на основі оцінки переваг в порівнянні з власними використавши метод сегментації ринків по основним конкурентам ми маємо перевагу над конкурентами на 4% над конкурентом ТОВ «АРОМАТИ СВІТУ» і на 23,5% над конкурентом ТОВ «Discaf».

Таким чином, ми визначили місце підприємства ТОВ «АРОМАТИ СВІТУ» на ринку – стійкі позиції на ринку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Порівняльні характеристики основних чинників конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

Групи показників	Основні конкуренти	
	ТОВ «АРОМАТИ СВІТУ»	ТОВ «Discaf»
1. Ринок		
1.1. Розмір ринку	60%	10%
1.2. Особливості впровадження на ринок	Інтенсивно	Повільно
1.3. Ступінь входження в ринок	Інтенсивно	Повільно
1.4. Ринковий попит	Середній	Середній
2. Продукція		
2.1. Освоєння виробництва чаю	Швидко	Середнє
2.2. Життєвий цикл чаю	Короткий	Короткий
2.3. Конкуренція чаю	Велика	Велика
2.4. Асортимент продукції	Середній	Великий
2.5. Конструкція і дизайн чаю	Удосконалюються	Продумані
2.6. Нові вироби	Удосконалюються	Старі
2.7. Перегляд асортименту випускаємої продукції	Удосконалюються	Удосконалюються
3. Ціни		
3.1. Нові вироби	Високі	Середні
3.2. Вироби, які випускаються	Середні	Середні
4. Просування торгових марок чаю	Високе	Середнє

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» як можливої причини підвищення ефективності його діяльності проведемо PEST-аналіз, що надасть нам можливість визначити головні фактори впливу зовнішнього середовища на ринку торгівлі чаєм (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – PEST-аналіз для ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» на ринку торгівлі чаю в Україні

Р – політичні фактори	Вплив, +/-	Е – економічні фактори	Вплив, +/-
1. Нестабільність політичного курсу держави	–	1. Підвищення рівня інфляції	–
2. Нестабільність уряду	–	2. Падіння курсу гривні	–
3. Високий рівень бюрократії та корупції	–	3. Зниження реальних доходів населення	–
4. Наближення норм законодавства до європейського	+	4. Скорочення інвестицій в світову економіку	–
5. Воєнні події в країні	–	5. Зменшення ВВП	–
S-Соціальні фактори	Вплив, +/-	T-технологічні фактори	Вплив, +/-
1. Підвищення рівня освіченості населення	+	1. Створення технологічних парків	+
2. Підвищений інтерес населення до вітчизняних чаю	+	2. Прискорення трансферу технологій	+
3. Збільшення вимог клієнтів до якості чаю	+		

Так, ринок торгівлі чаєм в Україні характеризується високим рівнем конкуренції. Аналіз ринку торгівлі чаєм за допомогою традиційних методів дослідження ускладнений через нестачу статистичних даних і низького рівня їх достовірності. В якості найважливіших напрямів удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» в області загального організаційного його розвитку можемо навести такі:

- вдосконалення спеціалізації видів діяльності та концентрації масштабів торгівлі товарами;
- вертикальна та горизонтальна інтеграція бізнесу, створення інтегрованих каналів руху товарів;
- вдосконалення товарної та асортиментної політики та розширення продукції;
- вдосконалення форм і методів забезпечення бізнес-функцій просування чаю ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД»;
- приведення організаційно-управлінської структури у відповідність із цілями і завданнями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» у секторі торгівлі чаєм.

Основними напрямками вдосконалення економічних механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» визначені:

- зниження витрат для найбільш витратних бізнес-процесів;

- регулювання величини торгової націнки;
- оптимізація товарних запасів;
- забезпечення зростання товарообігу без збільшення товарної маси;
- вдосконалення форм і методів комплексного стимулювання платоспроможного попиту і продажів чаю.

Основні методи вибору цільового сегменту вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» у секторі торгівлі чаєм, наведені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Релевантні методи вибору цільового сегменту вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» у секторі торгівлі чаєм

Методи вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності, що їх можна теоретично використати на даному ринку	Методи вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності, що їх на даний момент використовують конкуренти	Які методи вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності маємо використовувати ми, враховуючи 1 і 2
Маркетингова стратегія – диференціація, репозиціонування. Зміна цінової політики	Диференціація, розвиток асортименту продукції та продуктова диференціація	Стратегія зниження ціни та розширення асортименту
Нецінові методи – PR компанія	Збільшення реклами, іміджу організації, використання VTL-кампаній	Проведення кампаній з просування товару на ринок

Так, за результатами проведеного аналізу, напрямком який забезпечить стале підвищення кількості клієнтів та збільшені попиту на обраному сегменті ринку беручи до уваги внутрішнє середовище ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» стає стратегія диференціації. Більш вузька диференціація продукції представляє собою виробництво нової торгової марки чаю донасиченого кофеїном, адже чай посідає третє місце в світі за обсягами міжнародних угод після операцій з нафтою. Потреба в чаю справила розгалужену індустрію: його вирощуванням і просуванням займається колосальну кількість людей, і з року в рік споживання в світі тільки збільшується. Згодом світовий ринок чай буде тільки збільшуватися, і

головним фактором, що буде впливати на його розвиток стане високий рівень якості чайної сировини.

Люди через те, що рівень життя повільно але стало зростає все більш надають перевагу високоякісній та брендовій продукції перед дешевій та низькоякісній. Збільшення попиту приводить до збільшення пропозиції яка в свою чергу приваблює в свою індустрію все більше інвестицій. Великі гравці ринку нарощують темпи інвестування у будівництво нових потужностей для виробництва чаю.

Ще одним фактором сталого росту попиту стає розтиражована серед населення всіх країн світу інформація про користь для фізичного стану людини регулярне вживання чаю.

Дослідження свідчать про потенційну користь чаю для здоров'я через високий вміст поліфенолів. Спостережні дослідження показали, що вживання 2-3 чашок чаю в день пов'язано зі зниженням ризику передчасної смерті, серцевих захворювань, інсульту та діабету 2 типу.

Культура спочивання чаю в усьому світі потрохи переходить в іншу площину, сегмент NoReCa стає одним з найпривабливіших для типового представника цільової аудиторії ринку чаю[6].

Сегментованість споживачів чаю в Україні представлена такими категоріями: за статевою ознакою – жінки на 8% п'ють менше чаю ніж чоловіки; за віковою ознакою – цільова аудиторія люди 15-53 років, основна частка споживачів припадає на 21-36 років; за типом зайнятості основними клієнтами ринку чаю є працівники офісів та студенти, варто зазначити що відчутну хоч і невелику частку клієнтів складають пенсіонери та домогосподарі/ки; за достатком – люди з вищим прибутком обирають вищу категорію чаю.

У зв'язку з цим плануємо, що виробництво нової торгової марки чаю донасиченого кофеїном буде ефективним та дозволить ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» збільшити свій прибуток.

1.2 Інституційний аналіз умов реалізації підприємницької ідеї

В харчовій сфері українського ринку майже всі ніші мають сталу долю. Ринок чаю незважаючи ні на що, але повільно та впевнено зростає. Особливістю митно-тарифного регулювання імпорту чаю в Україні за умови того що країна член СОТ є зменшення мита та скасування митних зборів, а також посилення ролі інструментів нетарифного регулювання. Розмір діючих ставок ввізного мита на чай стимулює імпорт натурального продукту, який у подальшому може бути перероблений, змішаний, розфасований і т. д. на виробничих потужностях українських підприємств. Щоб потрапити до споживача, чаю необхідно пройти довгий шлях посередників, що негативно впливає на її остаточну ціну. Водночас, ланцюг формування ціни на чай принципово не відрізняється від інших харчових продуктів. В порівнянні з кавою чай не має такого статусу тому при зменшенні прибутку клієнтів на нього не так сильно впливає така криза. Еластичність чаю до зміни ціни не значна.

Попит на чайну продукцію в Україні зростає щорічно. В розрізі споживання найбільш популярним залишається листовий чай, трішки менше має попиту чай в пакетиках. Близько 65 % випитого чаю припадає на домашнє вживання, 30% в закладах громадського харчування, а 5% припадає на офіси [15].

Близько половини з усіх поціновувачів чаю з України купляють нову пачку чаю раз в місяць; 29 купляють раз в 3 тижні; частіше 1 разу на 2 тижні купляють 6% клієнтів. Вибір споживача ґрунтується на смакових та цінових характеристиках. В кожного окремо взятого клієнта співвідношення важливості то чи іншого фактору може варіюватися в залежності від особистих потреб та поглядів. Крім того споживачі звертають увагу на країну походження сировини, а також на дизайн упаковки. Невдалий дизайн може суттєво зменшити ймовірність покупки продукту [15].

Проведемо дослідження умов реалізації диференціації виробництва продукції для ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» на ринку чаю. Перш за все доцільно проаналізувати зовнішнє середовище функціонування чаю. Варто відзначити, що на діяльність ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» впливають зовнішні фактори, які представлені на рис. 1.4.

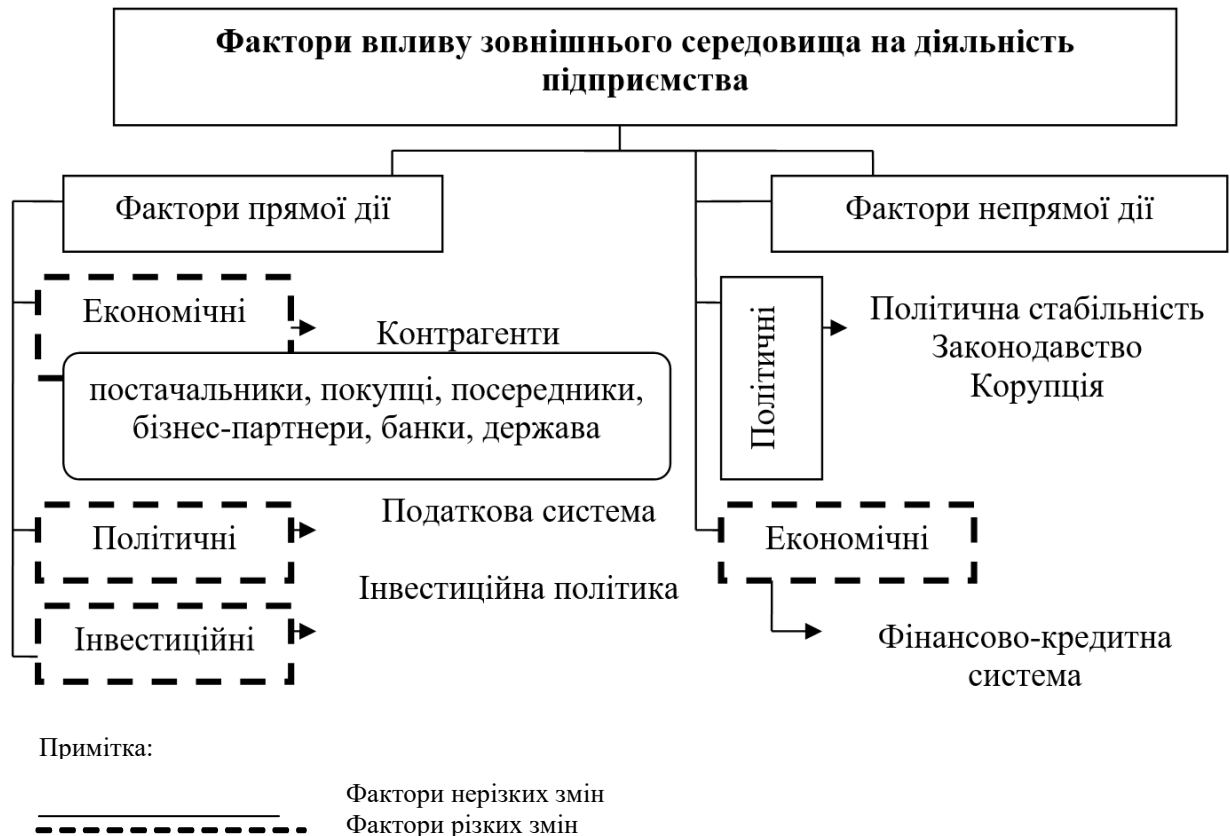


Рисунок 1.4 – Зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»

Відповідно до даних представлених на рис. 1.3, основними зовнішніми факторами, які мають вплив на діяльність ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД», стали: політичні фактори, які пов'язані з податковою системою країни; фінансово-економічні; соціальні фактори – це важлива сфера яка дозволяє мотивувати персонал, залучати нових клієнтів та підвищує продуктивність підприємства в цілому.

Дослідимо детальніше всі зовнішні фактори, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» :

1) Економічний фактор є найважливішим фактором для ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД». Стан економіки відіграє важливу роль у кожному аспекті повсякденного життя, від добробуту персоналу до здатності компанії процвітати. Коли економіка має тенденцію до зниження, а безробіття зростає, підприємствам, можливо, доведеться більше працювати, щоб утримати свій персонал і змінити свої процеси, щоб продовжувати отримувати дохід. Наприклад, якщо компанія виробляє продукцію для роздрібного продажу, вона може розглянути можливість зниження ціни, щоб збільшити продажі та позитивно вплинути на свій дохід. Економічний фактор може як позитивно, так і негативно впливати на діяльність ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» .

2) Політико-правовий фактор. Оскільки політичні чиновники залишають свої посади, а їх замінюють нові, політика, яку вони проводять, часто впливає на бізнес у відповідних галузях. Через непослідовний характер політики підприємства уважно стежать за законопроектами, щоб підготуватися до потенційних змін. Чинники які можуть мати довгостроковий вплив на компанії, включають:

- оподаткування;
- тарифи;
- трудове законодавство;
- регулювання конкуренції;
- обмеження на імпорт;
- право інтелектуальної власності.

Компанії, на які впливають політичні рішення, повинні змінити свої процеси, щоб вони відповідали новому законодавству та нормам, але це може зберегти їх у бізнесі. Через нестабільність та мінливість податкового законодавства ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» на разі сплачує великі податки та одночасно до бюджету сплачується ще значна частка обов'язкових платежів. Відтак посилюється вірогідність збитковості компанії.

3) Соціально-культурний фактор – це фактор який визначає формування та сприйняття цінностей, смаки, традиції та норми

суспільства. Місце проживання людей, їхні особисті цінності та їх соціально-економічний статус впливають на те, що, де і чому люди роблять покупки. Компанії враховують соціальні фактори при розробці та маркетингу продуктів, і багато хто використовує поточні події, рухи та соціальні проблеми, щоб залучити своїх клієнтів. Наприклад, компанія, яка підтримує жіночу організацію, може заслужити довіру та лояльність клієнтів, які ідентифікують себе як жінки. Задоволення клієнтів і зростання бізнесу також може сприяти особливим уподобанням та очікуванням малопредставлених груп, які сьогодні мають більший вплив на ринок, ніж у минулі роки.

4) Демографічні фактори. Компанії з успішними продуктами та послугами оцінюють демографічні показники свого цільового ринку, щоб переконатися, що вони задовольняють потреби тих, хто отримує вигоду від їхніх пропозицій. Вони також проводять тести, щоб визначити, наскільки добре вони обслуговують своїх клієнтів. Це допомагає їм зрозуміти, чи змінився їхній цільовий ринок, і як вони можуть розробити кращі способи обслуговування своїх лояльних клієнтів і заробляти нових.

Наприклад, коли в 1990-х роках виникли компанії мобільних телефонів, їхні маркетингові зусилля були зосереджені на молодих, успішних професіоналах. Зараз люди різного віку щодня користуються мобільними пристроями. Телекомунікаційні компанії пристосувалися до цих змін, модифікувавши особливості своїх продуктів і скориставшись різними підходами до методів реклами.

Оцінка вагомості аналізованих зовнішніх факторів, які мають вплив на роботу компанії наведена в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Оцінка зовнішніх факторів, яка впливають на діяльність ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»

№ з/п	Група факторів	Фактор	Стан (зміна) фактора	Характер впливу	Оцінка ступеню впливу
1.	Економічні	1. Розвиток національної економіки	Низький	Негативний	10
		2. Розвиток асортименту чаю	Високий	Позитивний	10
		3. Стан державного бюджету	Низький	Негативний	6
		4. Темп інфляції	Помірний	Негативний	7
		5. Рівень безробіття	Високий	Негативний	7
		6. Рівень податкових ставок	Середній	Негативний	10
Середній ступінь впливу					8,3
2.	Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Низький	Негативний	8
		2. Сила лобістських груп	Високий	Негативний	4
		3. Характер політичної боротьби	Високий	Негативний	5
		4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Низький	Негативний	10
Середній ступінь впливу					6,75
3.	Правові	1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	Покрашується	Позитивний	8
Середній ступінь впливу					8
4.	Демографічні	1. Чисельність населення	Зменшується	Негативний	9
		2. Рівень народжуваності	Низький	Негативний	8
Середній ступінь впливу					8,5
5.	Науково-технічні	1. Нововведення у сфері виробництва чаю на ринку	Високий	Позитивний	9
		2. Нововведення у сфері технологій	Високий	Позитивний	8
		3. Нововведення у сфері менеджменту	Середній	Позитивний	8
Середній ступінь впливу					8,3
6.	Природні	1. Стан природних ресурсів	Середній	Позитивний	10
		2. Екологічний фактор	Низький	Негативний	10
		3. Природні умови	Середній	Позитивний	10
Середній ступінь впливу					10
7.	Соціально-культурні	1. Рівень освіти	Середній	Позитивний	8
		2. Соціальні умови життя	Низький	Негативний	10
Середній ступінь впливу					9

За даними табл. 1.9 спостерігається, що найбільший вплив на ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» мають природні фактори, що відображаються на сировині. Їхня оцінка за представленою вище 10- бальною шкалою – 10. Трохи менше мають вплив соціально-культурні фактори (9 балів) та демографічні фактори (в них 8,5 балів).

Аналізуючи отримані результати можна помітити що всі фактори з переліку мають вплив на ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД». Однак найменший вплив мають політичні фактори, правові, економічні та науково-технічні фактори.

Для діагностики зовнішнього середовища функціонування для ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» у сфері оцінки умов реалізації диференціації виробництва продукції проведемо PEST-аналіз підприємства (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Матриця PEST-аналізу в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»

Політика	Оцінка
зниження стабільності в суспільстві	-
недосконалість і часта зміна податкового законодавства в секторі виробництва чаю	+
недосконалість законодавчої бази виробництва чаю	+
Економіка	Оцінка
темпи інфляції чи дефляції	+
рівень зайнятості	-
спад виробництва	+
дефіцит держбюджету	-
податкова ставка	+
міжнародний платіжний баланс	-
зміна структури державних витрат	-
політика санкцій і штрафів	+
Соціум	Оцінка
відтік висококваліфікованих фахівців за кордон	-
зниження рівня освіти в секторі виробництва чаю	-
відданість клієнтів щодо виробництва чаю у ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»	+
Технологія	Оцінка
використання інноваційних технологій для виробництва чаю	+
вимоги до підвищення рівня інноваційного потенціалу конкурентоспроможності нового товару	-

Таким чином, у результаті проведеного PEST-аналізу для ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» можна виокремити топ факторів впливу на діяльність компанії:

- економічні фактори, які показують та описують криву тенденції цін, інвестицій, заощаджень, рівень безробіття і т.д. до змін;
- політико-правові фактори, що допомагають побачити загальні політичні напрями, можуть вплинути як на сам бізнес так і на середовище в якому він існує, сюди також входить антимонопольна або податкова політика;
- соціально-культурні фактори, що характеризують як знімається відношення клієнта до продукту, а також показує наявність змін серед деяких категорій споживачів в їх життєвому укладі.

Протягом останнього десятиліття світове виробництво чаю зросло в середньому на 4,7 відсотка і досягло 6,89 мільйона тон у 2020 році. Таке постійне зростання світового обсягу в основному було спричинено надзвичайно розширеним виробництвом чаю в Китаї, яке з 2009 року подвоїлося, досягнувши 2,616 мільйона тон у 2020 році, тобто 44,4 відсотка світових чаїв. Це масове розширення сприяє безпрецедентному зростанню внутрішнього попиту, що надходить від постійно зростаючого міського населення з дедалі більшим наявним доходом.

Одним із ринків збуту чаю стала і Україна в який попит на чай релевантний попит в світі на постійно збільшується саме тому треба встигнути зайняти нішу в чайному ринку нашої країни. ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» фокусується саме на потребах покупців на нашому ринку, знаходить та розширяє клієнтську базу. А для підтримки свого споживача постійно розвивається створює нові види чаю, нові лінійки, нові смаки. Все це робиться на провідному обладнанні працівниками які щороку підтверджують свою кваліфікацію.

РОЗДІЛ 2

ДИЗАЙН БІЗНЕС-ІДЕЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»

2.1 Розробка бізнес-моделі реалізації підприємницької ідеї диференціації продукції

Мета проекту – створення нової марки чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД». Проект передбачає виробництво та реалізацію нової марки чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД».

Плануємо, що у вже наявній будівлі ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» (рис. 2.1) буде відкрито цех по виробництву нової торгової марки чаю донасиченого кофеїном. ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» – це приватне підприємство, яке веде свою власну діяльність на підставі Цивільного кодексу України, прийнятого Верховною Радою.

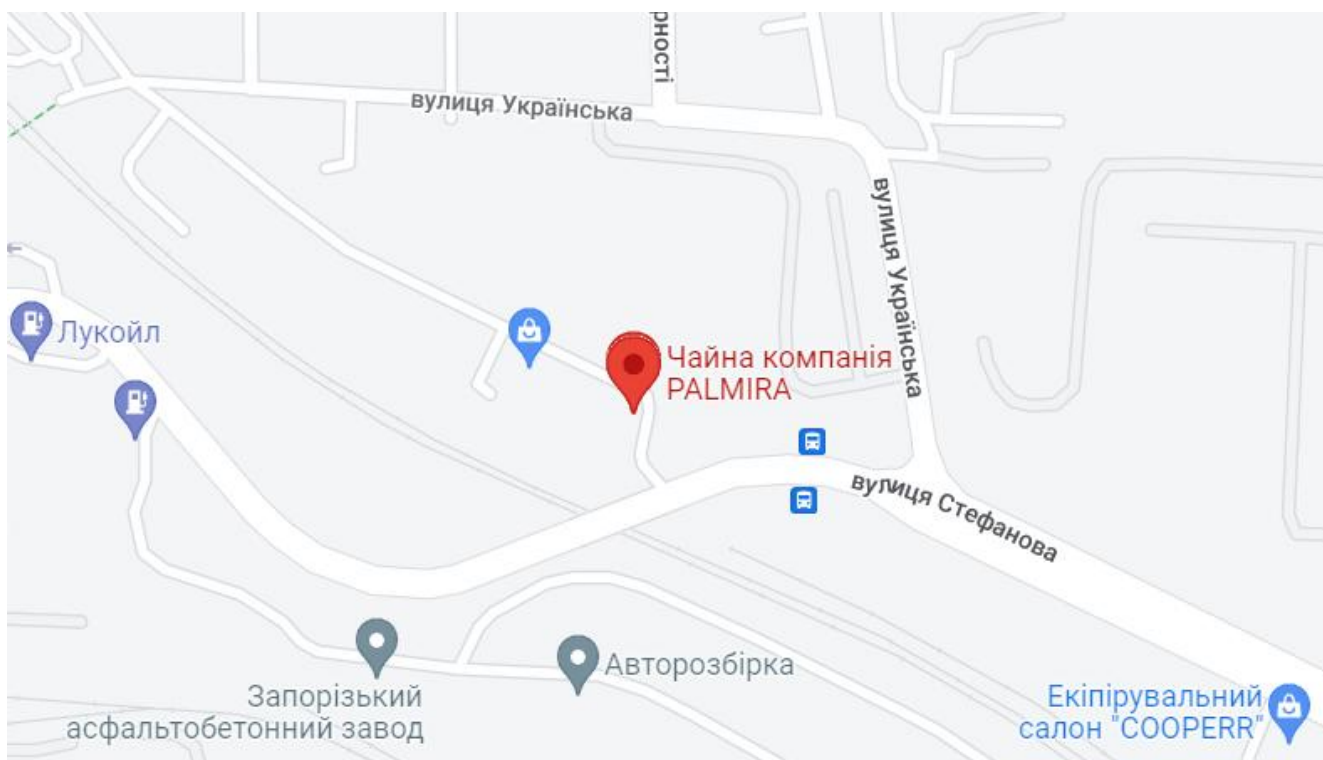


Рисунок 2.1 – Мапа розташування цеху з виробництва нової марки чаю донасиченого кофеїном ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» у м. Запоріжжя

Фінансовий аспект є одним з головних частин нашої бізнес-моделі реалізації проекту створення нової марки чаю донасиченого кофеїном ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД». Голови управління компанією повинні аналізуючи ринок виокремити для себе сегменти ринку на які будуть спрямовані зусилля компанії. Знання кінцевого споживача та каналів дистриб'юції допомагає вибудувати кращу стратегію в галузі маркетингу та продажів. Що в свою чергу повинно допомогти росту фінансових показників у майбутньому.

Створення ресурсного портфеля, а також доречність наявності кожного елементу, допомагає сформуванню дерева ресурсної асиметрії (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Ресурсний портфель реалізації проекту «Диференціація виробництва продукції ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД»

Отже, ціннісними та найвагомішими фінансовими ресурсами в реалізації проекту «Диференціація виробництва продукції ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» виступають матеріальні та споживчі ресурси (загалом 47%).

Управління ресурсами портфеля включає процеси, які дозволяють організації ефективно призначати відповідні ресурси для успішного виконання проектів у портфелі. Це допомагає забезпечити належне розподілення ресурсів організації для задоволення бізнес-потреб.

Рівень 1: Організація може визнати необхідність процесу управління ресурсами, що складається з визначення потреб у ресурсах та їх «резервування»; однак не існує встановленої практики чи стандартів.

Рівень 2: Існують задокументовані процеси управління ресурсами, які вважаються стандартною практикою для великих або дуже помітних проектів. Вони не є організаційними стандартами, які використовуються у всіх проектах.

Рівень 3: Усі процеси управління ресурсами діють, задокументовані та повторювані. Ці процеси вважаються організаційними стандартами і використовуються майже в усіх проектах. Керівництво повністю підтримує процеси управління ресурсами та інституційно впровадило процедури та стандарти.

Рівень 4: Процеси та стандарти управління ресурсами, які використовуються майже в усіх проектах, інтегровані з іншими корпоративними процесами та системами. Інтеграція включає процес планування ресурсів з офісом управління проектами та процес управління людськими ресурсами. Застосовуються процеси вимірювання для надання даних про ефективність ресурсів для прийняття управлінських рішень.

Рівень 5: Процеси та стандарти управління ресурсами, які використовуються майже в усіх проектах, інтегровані з іншими корпоративними процесами та системами. Процеси покращення управління ресурсами діють і використовуються. Отримані уроки регулярно перевіряються та використовуються для покращення документованих процесів. Впроваджені процеси для вимірювання ефективності та ефективності управління ресурсами. Існує мандат на дотримання всіх документованих і повторюваних процесів управління ресурсами.

Оцінку внутрішнього середовища компанії – її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» проведемо за допомогою SWOT-аналізу, побудувавши наступну таблицю SWOT-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»

	Можливість	Загрози
Складові SWOT-аналізу	А. Зниження вартості товару	а) Низька купівельна спроможність покупців
	Б. Розвиток інформаційних технологій	б) Нестача обігових коштів у покупців
	В. Низька концентрація фірм на ринку	с) Недобросовісність частини оптових покупців стосовно оплати
	Г. Відкриття представництв	д) Збільшення кількості суб'єктів ринку
	Д. Збільшення кількості представників по Україні, за кордоном.	е) Жорстке державне регулювання в системі ЗЕД
	Ж. Розвиток супутніх послуг	ф) Мінімізація товарних запасів

Продовження табл. 2.1

Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
1. Досвід роботи на ринку	Відкриття додаткових представництв (Г), збільшення ринкової частки (В)	Запровадження акцій (d)
2. Широкий товарний асортимент, зокрема наявність ексклюзивної продукції	Привернення уваги можливих клієнтів (Д)	Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту (e)
3. Довгострокові контракти з виробниками		Вдосконалення цінової політики (e)
4. Широкий радіус обслуговування		Використання географічної консолідації (f)
5. Значна кількість клієнтів	Використання принципів теорії портфоліо на основі АВС-аналізу (Д, d)	
6. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли	Автоматизація системи збуту на основі встановлення модулів у постійних партнерів (А, Б, d)	
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Зменшення ринкової частки	Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів (В, Д, а, b, c, d)	
2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу	Реалізація програми навчання фахівців (Ж, b, c)	
3. Відсутність чіткої системи оплати праці	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства (З, b, c)	
4. Високі витрати на транспортування	Вдосконалення логістики: маршрутизація перевезень з використанням спеціального комп'ютерного забезпечення, зокрема електронного та цифрового атласу доріг (А, Б).	Зосередження на певному географічному ринку (географічне фокусування) (f)
5. Недостатньо ефективна робота з клієнтами	Реалізація програми навчання фахівців (Ж)	Переорієнтація на платоспроможних добросовісних клієнтів, перегляд системи надання товарних кредитів (b, c)

Варто відзначити, що найбільш переважним для ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» на даному етапі розвитку є посилення позицій на ринку України. Це обумовлено тим, що у фірми ще не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Але при цьому у компанії все-таки існує ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом в своєму регіоні. Тому слід зміцнити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки, в тому числі і закордонні. Вибрана стратегія, безумовно, приведе до досягнення поставленої планки. До критичного стану підприємство можуть привести або вихід в галузь великого числа конкурентів і переключення споживачів на продукцію підприємств-конкурентів. До руйнування

підприємства або виходу з галузі може привести жорстка політика державних органів, наприклад, збільшення митних зборів, зростання податків.

Отже, створення нової марки чаю донасиченого кофеїном буде організоване на вже існуючих потужностях підприємства. Плануємо, що на базі ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» буде відкрито новий цех, ліцензію додатково брати не потрібно, адже передбачається продуктова диференціація асортименту ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» за тим самим КВЕД. 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами.

2.2 Технічний аналіз умов реалізації підприємницької ідеї

На рис. 2.3 представлена внутрішня організаційна структура проекту.



Рисунок 2.3 – Внутрішня організаційна структура

Типи зв'язків між елементами OBS можуть бути вертикальними (зв'язки підпорядкування) та горизонтальними (відносини під час співпраці і узгодження). Проект знаходиться під патронажем вищого керівництва. Керівник та члени проектної команди повністю звільняються від своєї звичайної, функціональної діяльності.

Структура проекту «Створення нової марки чаю *донасиченого кофеїном* в ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» представлена на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура проекту диференціації виробництва продукції ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»

Штатний розпис для нового відділу по створенню нової марки чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» при оплаті праці за посадовими окладами представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Штатний розпис для нового відділу зі створення нової марки чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»

Назва посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Річний фонд заробітної плати, грн
Менеджер із запуску нової торгової марки кави	1	25 000	25 000	300 000
Технолог	1	20 000	20 000	240 000
Різноробочий	2	16 000	16 000	192 000
Разом	4		61 000	732 000

Отже, майбутній проєкт передбачає використання набутого досвіду диференціації продукції шляхом створення нової марки чаю донасиченого

кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД». Загальна стратегія в рамках виконання даного проєкту ґрунтується на підставі реальної ємності даного ринку.

Розрахунок інвестиційних витрат на створення нової марки чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок інвестиційних витрат

Показник	Кількість	Вартість, грн	Сума, грн
Основні засоби:			400 000
Змішувач для внесення ароматичних добавок на каву, чай	2	200 000	400 000
Оборотні засоби:			170 000
Одноразові витрати на створення нової марки чаю			60 000
Створення виробничих запасів			110 000
Всього			570 000

Отже, плануємо, що буде залучено додаткове устаткування для купажування/внесення добавок до чаю.

Проведемо розрахунок поточних витрат підприємства, який включає розрахунки постійних та змінних витрат. До постійних витрат підприємства належать витрати, величина яких не змінюється залежно від обсягу виробництва чаю, витрати на оплату праці, витрати на оренду цеху для виробництва нової марки чаю донасиченого кофеїном ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД».

Розрахунок постійних витрат для створення нової марки чаю донасиченого кофеїном ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок постійних витрат

Показник	Сума на рік, грн
Витрати на оренду цеху для виробництва нової марки чаю ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД».	100 000
Технічне обслуговування та ремонт обладнання	60 000
Амортизаційні відрахування	80 000
Витрати на освітлення/опалення	20 000
Витрати на з/п управлінського персоналу	300 000
Всього постійних витрат на рік	560 000

До змінних витрат підприємства належать витрати, величина яких змінюється залежно від фактичного обсягу виробництва. Розрахунок змінних

витрат для диференціації виробництва продукції шляхом створення нової марки чаю донасиченого кофеїном у ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок змінних витрат

Показник	Значення, грн
Витрати на сировину для виробництва чаю, грн:	2 250 000
Витрати на упаковку	100 000
Витрати на з/п робітникам	432 000
Всього змінних витрат на рік, грн	2 782 000

При розрахунках витрат слід враховувати передбачені технічними характеристиками устаткування для виробництва чаю норми витрат сировини для виробництва чаю та періодичність технічного обслуговування устаткування, а також актуальні ціни на ресурси.

На наступному етапі виконуються розрахунки амортизаційних відрахувань за весь період експлуатації основних засобів. На підприємстві обрано прямолінійний метод амортизації, а термін експлуатації устаткування для виробництва чаю становить 5 років, представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок амортизаційних відрахувань

Показники	Роки	
	1	2
Вартість основних засобів на початок періоду, грн	400 000	320 000
Сума амортизаційних відрахувань за рік, грн (за прямолінійним методом нарахування амортизації сума амортизації з року в рік не змінюється)	80 000	80 000

Прямолінійний метод нарахування амортизаційних відрахувань – це метод рівномірного списання. При розрахунку суми амортизаційних відрахувань річна норма амортизації залежить тільки від терміну служби об'єкта, а сума амортизації з року в рік не змінюється.

На основі розрахунків постійних і змінних витрат та амортизаційних відрахувань складається прогноз собівартості виробництва нової марки чаю донасиченого кофеїном на весь термін реалізації проєкту.

Проведемо розрахунок собівартості виробництва нової марки чаю донасиченого кофеїном за умови, що термін реалізації проєкту становить 2 роки, представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок собівартості виробництва нової марки чаю донасиченого кофеїном

Показник	Роки	
	1	2
Матеріальні затрати	2 530 000	2 530 000
Витрати на оплату праці	732 000	732 000
Амортизація	80 000	80 000
Разом	3 342 000	3 342 000

Відповідно, собівартість одиниці продукції (1 кг) за умови рівня виробництва 3000 кг, становитиме 1 114 грн.

На наступному етапі виконуються розрахунки доходів від виробництва нової марки чаю донасиченого кофеїном за кожним маршрутом і загалом за проєктом. Вартість 1 кг чаю визначається залежно від рівня витрат за проєктом та цін конкурентів. Розрахунок доходів від виробництва нової марки чаю донасиченого кофеїном представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок доходів від виробництва нової марки чаю донасиченого кофеїном

Показник	Роки	
	1	2
Обсяг виробництва нової марки чаю на рік, кг	3000	3000
Вартість 1 кг чаю, грн	1600	1600
Чистий дохід за рік, грн	4 800 000	4 800 000
Всього чистого доходу, грн	4 800 000	4 800 000

Отже, відповідно до запропонованого інвестиційного проєкту створення нової марки чаю донасиченого кофеїном в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» плануємо отримати чистий дохід у розмірі 4 800 000 грн.

На основі розрахунків собівартості та чистого доходу від виробництва нової марки чаю донасиченого кофеїном складається прогноз фінансових

результатів підприємства. Розрахунок прогнозних фінансових результатів підприємства представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Прогноз фінансових результатів підприємства

Показник	Роки	
	1	2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн	4 800 000	4 800 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн	3 342 000	3 342 000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, грн	1 458 000	1 458 000
Податок на прибуток (18%), грн	262 440	262 440
Чистий фінансовий результат: прибуток, грн	1 195 560	1 195 560

Отже, плануємо отримати чистий прибуток у результаті реалізації інвестиційного проекту у розмірі 1 195 560 грн.

2.3 Аналіз джерел фінансування реалізації підприємницької ідеї

Проведемо розрахунок оптимальної структури джерел фінансування проєкту на основі ефекту фінансового левериджу. Цей показник відображає рівень отримання додаткового прибутку на власний капітал за рахунок різної частини використання позикових засобів і визначається за формулою:

$$\text{ЕФЛ} = (1 - \text{СП}_p) \cdot (\text{КВРА} - \text{ВК}_p) \cdot \frac{\text{ПК}}{\text{ВК}}, \quad (2.1)$$

де ЕФЛ – ефект фінансового левериджу, що полягає в прирості коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %;

СП_p – ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;

КВРА(ROA) – коефіцієнт валової рентабельності активів (відношення валового прибутку до середньої вартості активів), %;

ВК_p – середній розмір відсотків за використання позикового капіталу, %;

ПК – середня сума використовуваного позикового капіталу;

ВК – середня сума власного капіталу компанії [2, с. 67].

Оптимальним вважається значення фінансового левериджу на рівні 30-200%. Якщо кредит приносить менше 30% додаткового прибутку, то його залучення є недоцільним, а при значенні більше 200% – значно підвищуються фінансові ризики.

Розрахунок фінансового левериджу проєкту при різному співвідношенні власного і позикового капіталу за умови залучення позикових коштів під 25% річних представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Визначення структури джерел фінансування проєкту

Показник	Співвідношення власного і позикового капіталу			
	100/0	75/25	50/50	25/75
1	2	3	4	5
Загальний обсяг інвестицій (активів), грн	570 000	570 000	570 000	570 000
Власний капітал, грн	570 000	427 500	285 000	142 500
1	2	3	4	5
Позиковий капітал, грн	0	142 500	285 000	427 500
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток, грн	1 458 000	1 458 000	1 458 000	1 458 000
Фінансові витрати, грн	0	35625	71250	106875
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, грн	1 458 000	1 422 375	1 386 750	1 351 125
Податок на прибуток (18%), грн	262 440	256 028	249 615	243 203
Чистий фінансовий результат: прибуток, грн	1 195 560	1 166 347	1 137 135	1 107 922
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	2,09	2,09	2,09	2,09
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	2,09	2,72	3,98	7,77
Ефект фінансового левериджу	0,00	0,50	1,50	4,52

Отже, для реалізації проєкту доцільно залучити кредит в сумі 142500 грн під 25% річних на 2 роки, погашення якого відбуватиметься однаковими сумами щороку. Щорічний платіж при цьому складе:

$$A = 142500 \times \frac{(1 + 0,25)^2 \times 0,25}{(1 + 0,25)^2 - 1} = 98\,958 \text{ грн.}$$

План погашення кредиту наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – План погашення кредиту

Показники	Роки	
	1	2
Залишок непогашеного кредиту на початок року, грн	142500	98 958
Сума річного платежу, в т.ч.	98 958	98 958
- проценти за кредит	24740	24740
- погашена частина кредиту	74219	142500
Залишок непогашеного кредиту на кінець року, грн	98 958	0

Отже, оптимальним співвідношенням власного і залученого капіталу для даного проєкту є 75/25%. У цьому випадку коефіцієнт рентабельності власного капіталу перевищує коефіцієнт рентабельності активів, а значення фінансового левериджу перебуває в межах оптимальних значень.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІДЕЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ
«ПАЛМІРА ТРЕЙД»

3.1 Організаційні аспекти реалізації підприємницької ідеї

Календарний план-графік реалізації проекту «Створення нової марки чаю в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Календарний план-графік реалізації проекту «Створення нової марки чаю в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»

Назва задачі	Етапи проекту (місяці)												Відповідальні особи	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Економічне обґрунтування доцільності розробки інвестиційного проекту створення нової марки чаю в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»														Менеджер по запуску нової торгової марки кави
Реєстрація створення нової марки чаю в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»														Технолог
Забезпечення створення нової марки чаю в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» фінансовими матеріальними та трудовими ресурсами														Менеджер з постачання, маркетолог
Запуск створення нової марки чаю в ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД»														Менеджер із запуску нової торгової марки кави

Після складення плану погашення кредиту необхідно скласти прогноз фінансових результатів підприємства з урахуванням виплати відсотків за користування кредитом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогноз фінансових результатів підприємства з урахуванням погашення кредиту

Показник	Роки	
	1	2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 800 000	4 800 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 342 000	3 342 000
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 458 000	1 458 000
Фінансові витрати	35625	35625
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 422 375	1 422 375
Податок на прибуток (18%)	256 028	256 028
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 166 347	1 166 347

Після складення прогнозного звіту про фінансові результати підприємства з урахуванням виплати відсотків за користування кредитом слід скласти прогноз руху грошових коштів в результаті реалізації проекту.

Проведемо аналіз чутливості – це методика аналізу проектного ризику, яка показує, як зміниться значення NPV проекту при зміні окремого вихідного параметра за умови, що інші параметри залишаються незмінними. Чим більше діапазон варіації параметрів, при якому NPV залишається позитивною величиною, тим стійкіше проект.

Еластичність *NPV* розраховується за залежністю:

$$\text{Еластичність } NPV = \frac{\Delta NPV}{\Delta x}, \quad (3.1)$$

де ΔNPV – зміна *NPV* в результаті зміни окремого параметра проекту, %;

Δx – зміна окремого параметра проекту, % [2, с. 67].

За показниками еластичності *NPV* до зміни окремих факторів можна провести класифікацію цих факторів за характером впливу на ризик проекту

– на безпечні та небезпечні фактори (табл. 3.3). При цьому чим більшим є показник еластичності, тим вищим є ризик зниження критерію ефективності проєкту при зміні певного фактора порівняно з його базовими проєктними параметрами.

Таблиця 3.3 – Якісна оцінка ризикованості факторів за показниками еластичності

Величина коефіцієнта еластичності	Характеристика ситуації	Вплив фактора на ризик проєкту
Більше або дорівнює 1	Зміна фактора призводить до більшого або аналогічного за розміром відхилення критерію ефективності від базового значення, передбаченого в проєкті	Небезпечний фактор
Менше 1	Зміна факторного показника призводить до меншої зміни критерію ефективності	Безпечний фактор

За результатами розрахунків показників еластичності в розрізі окремих факторів проводиться їх ранжування у послідовності спадання значень цього показника. Проведемо аналіз чутливості NPV за 4 ключовими змінними проєкту: обсягом виробленого продукту, постійними витратами, змінними витратами та інвестиційними витратами. Розрахунок NPV інвестиційного проєкту при базових значеннях всіх змінних наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок базового значення $NPV_{\text{баз}}$ інвестиційного проєкту

Показники	Роки	
	1	2
Чистий прибуток	1 166 347	1 166 347
Амортизація	80 000	80 000
Грошовий потік	1 246 347	1 246 347
Коефіцієнт дисконтування	0,833	0,694

$NPV_{\text{баз}}$ дорівнює сумі всіх дисконтованих грошових потоків за проєктом та складає 1 903 172 грн.

Оскільки значення грошового потоку з 1 до 2 року реалізації проєкту не змінюється, то розрахунки значень NPV при зміні кожної з ключових змінних можна виконувати з використанням формули теперішньої вартості анuitету [2, с. 67]:

$$NPV = -I_0 + PVA, \quad (3.2)$$

де I_0 – інвестиційні витрати за проєктом;

PVA – теперішня вартість грошових потоків за проєктом, розраховується так:

$$PVA = CF \cdot \frac{(1+r)^t - 1}{(1+r)^t \cdot r}, \quad (3.3)$$

де CF – щорічний грошовий потік за проєктом, який визначається як сума чистого прибутку та амортизації:

$$CF = \text{Чистий прибуток} + \text{амортизація} \quad (3.4)$$

Таким чином, у разі збільшення обсягу продажу нової марки чаю на всіх марках чаю на 5% пропорційно зросте дохід від виробництва нової марки чаю, а грошовий потік та NPV проекту становитимуть відповідно:

$$CF = 1\,363\,147 + 80\,000 = 1\,443\,148 \text{ (грн)}$$

$$NPV = -570\,000 + 1\,443\,148 \times \frac{(1 + 0,2)^2 - 1}{(1 + 0,2)^2 \times 0,2} = 1\,634\,809 \text{ (грн)}$$

У разі зростання постійних витрат на 10% грошовий потік та NPV проекту відповідно становитимуть:

$$CF = 1\,120\,428 + 80\,000 = 1\,200\,428 \text{ грн}$$

$$NPV = -570\,000 + 1\,200\,428 \times \frac{(1+0,2)^2-1}{(1+0,2)^2 \times 0,2} = 1\,263\,987 \text{ (грн)}$$

У разі зростання змінних витрат на 20% грошовий потік та NPV проекту становитимуть відповідно:

$$CF = 710\,100 + 80\,000 = 790\,000 \text{ грн}$$

$$NPV = -570\,000 + 790\,000 \times \frac{(1 + 0,2)^2 - 1}{(1 + 0,2)^2 \times 0,2} = 636\,945 \text{ грн}$$

У разі зростання інвестиційних витрат на 15% грошовий потік дорівнюватиме базовому і становитиме 1 246 347 грн.

А NPV проекту в цьому випадку складе:

$$NPV = -570\,000 \times 1,15 + 1\,246\,347 \times \frac{(1+0,2)^2-1}{(1+0,2)^2 \times 0,2} = 1\,248\,641 \text{ грн}$$

Отримані значення зводяться в таблицю для подальших розрахунків еластичності NPV проекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – До визначення еластичності NPV проекту

Назва показників	Базове значення показників (x)	Базове значення NPV, грн.	Зміна показника		Нове значення NPV, грн.	Відсоток зміни NPV, % (ΔNPV)	Еластичність NPV	Рейтинг
			Δx (%)	нове значення				
Обсяг продажу нової марки чаю, кг	3 000	1 903 172	5	3 150	1 634 809	-14,1	2,82	3
Постійні витрати, грн	560 000	1 903 172	10	616 000	1 263 987	-33,5	3,35	1
Змінні витрати, грн	2 782 000	1 903 172	20	3 338 400	636 945	-66,5	3,32	2
Інвестиційні витрати, грн	570 000	1 903 172	15	655 500	1 248 641	-34,3	2,28	4

Як видно з таблиці, найбільш небезпечним фактором ризику для даного проекту є підвищення змінних та постійних витрат, оскільки при їх збільшенні на 1% NPV проекту зменшиться на 3,32% та 3,35% відповідно. Обсяг продажу та інвестиційні витрати є менш ризиковими факторами, оскільки чутливість NPV проекту до їх зміни значно менша.

На наступному етапі виконується розрахунок критеріїв ефективності проекту: чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (PI), внутрішньої норми рентабельності (IRR) та періоду окупності (DPP).

Чиста теперішня вартість (NPV) – це різниця між сумою дисконтованих грошових надходжень, отриманих в результаті реалізації інвестиційного проекту, та сумою дисконтованих інвестиційних і поточних витрат, необхідних для реалізації даного проекту:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}, \quad (3.5)$$

де B_t – вигоди проекту в t -му році, грош. од.;

C_t – витрати на проект в t -му році, грош. од.;

r – ставка дисконту, яка визначається на основі аналізу альтернативних можливостей використання власного капіталу;

n – тривалість проекту [2, с. 68].

Якщо $NPV > 0$ – проект можна рекомендувати для фінансування.

Якщо $NPV = 0$ – надходжень від проєкту вистачить лише на відновлення вкладеного капіталу.

Якщо $NPV < 0$ – проєкт не приймається.

Індекс прибутковості (PI) є відношенням суми дисконтованих грошових потоків до величини інвестицій. Дозволяє визначити наскільки збільшиться капітал інвестора в розрахунку на 1 грошову одиницю інвестиційних витрат:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t^{\text{пот}}}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_t^{\text{інв}}}{(1+r)^t}}, \quad (3.6)$$

де $C_t^{\text{пот}}$ – поточні витрати за проєктом у t -му році, грош. од.;

$C_t^{\text{інв}}$ – інвестиційні витрати за проєктом у t -му році, грош. од..

Якщо $PI > 1$ – проєкт ефективний.

Якщо $PI < 1$ – проєкт неефективний [2, с. 68].

Внутрішня норма рентабельності (IRR) являє собою ставку дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проєкту дорівнює нулю. Визначення IRR проводиться за допомогою такої формули:

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \cdot \frac{NPV_1}{NPV_1 + |NPV_2|}, \quad (3.7)$$

де r_1 – ставка дисконту, при якій $NPV_1 > 0$;

r_2 – ставка дисконту, при якій $NPV_2 < 0$ [2, с. 69].

Дисконтований період окупності (DPP) – це період часу, протягом якого початкові вкладення та інші витрати, пов'язані з реалізацією інвестиційного проєкту, покриваються сумарними результатами його здійснення. Перевага віддається проєктам з меншим періодом окупності.

Дисконтований період окупності (DPP) визначається за формулою:

$$DPP = T + \frac{|\sum_{t=0}^T CF_t|}{CF_{T+1}}, \quad (3.8)$$

де T – кількість повних років відшкодування інвестиційних витрат, роки;

CF_t – дисконтований грошовий потік t -го періоду, грош. од. [2, с. 69].

Чиста теперішня вартість (NPV) показує на скільки грошових одиниць дисконтовані вигоди за проектом перевищують дисконтовані витрати і визначається за формулою (3.5) з використанням даних табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – До визначення чистої теперішньої вартості (NPV) та індексу прибутковості (PI) проекту при ставці дисконту 20%

Показник	Роки		
	0	1	2
Чистий грошовий потік	-570 000	1 246 347	1 246 347
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $r=20\%$	1,000	0,833	0,694
Дисконтований грошовий потік	-570 000	1 038 207	864 965

Чистий грошовий потік становить суму інвестицій в 0-му році та чистий рух грошових коштів від всіх видів діяльності в наступні роки. Дисконтований грошовий потік визначається шляхом множення чистого грошового потоку на коефіцієнт дисконтування $\left(\frac{1}{(1+r)^t}\right)$.

$$NPV = -570\,000 + 1\,038\,207 + 864\,965 = 1\,333\,172(\text{Грн}).$$

Індекс прибутковості PI показує в скільки разів дисконтовані чисті вигоди проекту перевищують інвестиційні витрати і може бути визначений за формулою (3.6) з використанням даних табл. 3.6:

$$PI = \frac{1\,333\,172}{570\,000} = 2,33$$

Внутрішня норма рентабельності IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних

ресурсів, залишаючись при цьому на безбитковому рівні, і визначається за формулою (3.7).

Чиста теперішня вартість проекту при ставці дисконту 20% має позитивне значення і може бути використана при визначенні внутрішньої норми рентабельності як NPV_1 . Для визначення NPV_2 доцільно обираємо ставку дисконту $r_2 = 200\%$. Розрахунки дисконтованого грошового потоку за обраної ставки дисконту наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – До визначення чистої теперішньої вартості проекту (NPV_2) при ставці дисконту 200 %

Показник	Роки		
	0	1	2
Чистий грошовий потік	-570 000	1 246 347	1 246 347
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $r=80\%$	1,000	0,333	0,111
Дисконтований грошовий потік	-570 000	415 033	138 345

$$NPV_2 = -570\,000 + 415\,033 + 138\,345 = -16\,622 \text{ (грн)}.$$

Таким чином,

$$IRR = 20 + (200 - 20) \cdot \frac{1\,333\,172}{1\,333\,172 + |-16\,622|} = 198 \text{ (\%)}.$$

Період окупності (DPP) характеризує термін, за який будуть відшкодовані витрати проекту з використанням даних табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – До визначення періоду окупності проєкту (*DPP*) при ставці дисконту 20%

Показник	Роки		
	0	1	2
Дисконтований грошовий потік	-570000	1 038 207	864 965
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-570000	468 207	1 333 172

$$DPP = \frac{|-570000|}{1\,038\,207} = 0,54 \text{ (років) або } 6 \text{ (місяців)}.$$

Результати розрахунків критеріїв ефективності проєкту представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Критерії ефективності проєкту

Показники	Позначення	Одиниці виміру	Значення
Чиста теперішня вартість	<i>NPV</i>	грн	1 333 172
Індекс прибутковості	<i>PI</i>	–	2,33
Внутрішня норма рентабельності	<i>IRR</i>	%	198,0
Термін окупності	<i>DPP</i>	роки	0.54

Отже, проєкт можна вважати ефективним, оскільки $NPV > 0$, індекс прибутковості $PI > 1$, внутрішня норма рентабельності (198 %) більша за альтернативну вартість капіталу (20%), а термін окупності менший за життєвий цикл проєкту.

3.2 Економічні аспекти реалізації диференціації продукції

Проведемо аналіз сценаріїв проєкту – це методика аналізу ризику, яка дозволяє оцінити рівень ризику проєкту шляхом встановлення впливу одночасної варіації декількох факторів на чисту теперішню вартість (*NPV*) проєкту через ймовірність кожного сценарію.

Даний метод передбачає розрахунок середньозваженого значення (*NPV*), середньоквадратичного відхилення *NPV* та коефіцієнта варіації.

Середньозважене значення *NPV* – це сума добутоків абсолютних величин *NPV* за кожним сценарієм та ймовірностей настання відповідних сценаріїв, виражених в частках одиниці. Середньозважене значення *NPV* розраховується за формулою 3.9:

$$NPV_{\text{сер}} = \sum_{i=1}^n NPV_i \cdot P_i, \quad (3.9)$$

де NPV_i – значення *NPV* для *i*-го сценарію;

P_i – ймовірність *i*-го сценарію;

n – кількість сценаріїв [2, с. 70].

Для кількісної оцінки ризику як міри невизначеності доцільно встановити характер розподілу значень *NPV* та розрахувати середньоквадратичне відхилення від середньозваженого значення *NPV* і коефіцієнт варіації.

Середньоквадратичне відхилення *NPV* – це абсолютна міра ризику. Чим вище середньоквадратичне відхилення, тим вищий ризик проєкту. Середньоквадратичне відхилення *NPV* визначається за формулою 3.10 [2, с. 71]:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (\text{NPV}_i - \text{NPV}_{\text{сеп}})^2 \cdot P_i} . \quad (3.10)$$

Відносною мірою ризику є коефіцієнт варіації, величина якого прямо-пропорційно залежить від ризикованості проєкту. Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$\eta = \frac{\sigma}{\text{NPV}_{\text{сеп}}} . \quad (3.11)$$

Чим менше значення коефіцієнта варіації, тим більша стабільність прогнозованої ситуації і, відповідно, менший ступінь ризику. Чим більше значення коефіцієнта варіації, тим вищий рівень ризику проєкту.

Якісну оцінку ризику можна зробити на підставі даних табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Якісна характеристика ризику

Значення коефіцієнту варіації, %	Оцінка ризику інвестицій
менше 17%	ризик відсутній
від 17% до 33%	низький ризик
від 33% до 50%	середній ризик
від 50% до 70%	високий ризик
понад 70%	катастрофічний ризик

При порівнянні рівнів ризиків за окремими інвестиційними проєктами перевагу треба віддавати тому з них, значення коефіцієнта варіації для якого є найнижчим, що відповідає кращому відношенню ризику до прибутку.

В розглянутому прикладі доцільно виконати аналіз сценаріїв за трьома ключовими сценаріями реалізації проєкту: базовим, песимістичним та оптимістичним. Імовірність настання базового сценарію – 60%, а песимістичного та оптимістичного – по 20% відповідно.

Розрахунок $\text{NPV}_{\text{баз}}$ за базовим сценарієм реалізації інвестиційного проєкту виконано в табл. 3.20, а його значення складає 1 903 172 грн.

Для розрахунку NPV за песимістичним сценарієм використовуються припущення, що обсяг продажу нової марки чаю може зменшитись на 10%, постійні витрати можуть зрости на 20%, а змінні витрати – на 15%.

Для розрахунку NPV за песимістичним сценарієм використовуються припущення, що обсяг продажу нової марки чаю може зменшитись на 10%, постійні витрати можуть зрости на 20%, а змінні витрати – на 15%.

У цьому випадку грошовий потік становитиме:

$$CF = 338\,722 + 80\,000 = 418\,722 \text{ грн}$$

NPV проєкту в цьому випадку дорівнюватиме:

$$NPV = -570\,000 + 418\,722 \times \frac{(1 + 0,2)^2 - 1}{(1 + 0,2)^2 \times 0,2} = 69\,714 \text{ грн}$$

Для розрахунку NPV за оптимістичним сценарієм використовуються припущення, що обсяг продажу нової марки кави може збільшитись на 5%, а інвестиційні та змінні витрати можуть виявитись меншими на 5%.

У цьому випадку грошовий потік, NPV проєкту і середньозважене значення NPV становитимуть відповідно:

$$CF = 1\,477\,210 + 80\,000 = 1\,557\,210 \text{ грн}$$

$$NPV = -570\,000 \times 0,95 + 1\,557\,210 \times \frac{(1 + 0,2)^2 - 1}{(1 + 0,2)^2 \times 0,2} = 1\,837\,571 \text{ грн}$$

$$NPV_{\text{сер}} = 1\,903\,172 \times 0,6 + 69\,714 \times 0,2 + 1\,837\,571 \times 0,2 = 1\,523\,360 \text{ грн}$$

Середньоквадратичне відхилення NPV і коефіцієнт варіації дорівнюватимуть відповідно:

$$\sigma = \sqrt{(1\,903\,172 - 1\,523\,360)^2 \times 0,6 + (1\,837\,571 - 1\,523\,360)^2 \times 0,2 + (69\,714 - 1\,523\,360)^2 \times 0,2}$$

$$= 731\,329 \text{ грн}$$

$$\eta = \frac{731\,329}{1\,523\,360} = 0,48$$

Отже, імовірне відхилення NPV від його середньозваженого значення становить 48%, що свідчить про прийнятний рівень ризику проєкту.

ВИСНОВКИ

Отже, пропонуємо бізнес-план диференціації продукції підприємства ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» шляхом введення нової марки чаю для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення розширення асортименту продукції підприємства. За результатами аналізу, найкращим напрямом підвищення вдосконалення цільового сегменту ринку із урахуванням внутрішнього середовища підприємства є продуктова диференціація – виробництво нової торгової марки чаю, адже попит на чаї з добавками зростає. Варто відзначити, що створення нової марки чаю буде організоване на вже існуючих потужностях підприємства, у його будівлі. У отриманні нових ліцензій потреби не буде, адже передбачається продуктова диференціація асортименту за уже наявним КВЕД. 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами.

Для завоювання цільового ринку ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» буде використовувати стратегію сегментування. Для визначення загальних параметрів ринку встановимо конкретних споживачів нової марки чаю ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД» за допомогою сегментації ринку чаю. Незважаючи на різноманітні економічні та політичні чинники, чай залишається в ряді найважливіших компонентів раціону населення. Для реалізації проекту доцільно залучити кредит в сумі 142500 грн під 25% річних на 2 роки, погашення якого відбуватиметься однаковими сумами щороку. Плануємо отримати дохід у результаті реалізації інвестиційного проекту у розмірі 4800000 грн. Варто відзначити: найбільш небезпечним фактором ризику для даного проекту є підвищення змінних та постійних витрат, оскільки при їх збільшенні на 1% NPV проекту зменшиться на 3,32% та 3,35% відповідно. Обсяг продажу та інвестиційні витрати є менш ризиковими факторами, оскільки чутливість NPV проекту до їх зміни значно менша.

Підсумовуючи відзначимо, що проєкт можна вважати ефективним, оскільки $NPV > 0$, індекс прибутковості $PI > 1$, внутрішня норма рентабельності (198%) більша за альтернативну вартість капіталу (20%), а термін окупності (0,54 р.) менший за життєвий цикл проєкту.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бабаєв В. М. Управління проєктами: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2006. 244 с.
2. Батенко Я. П. Управління проєктами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 231 с.
3. Березін О. В. Управління проєктами: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2014. 272 с.
4. Бушуєв С. Д. Креативні технології управління проєктами та програмами: Монографія. К. : «Саммит-Книга», 2010. 768 с.
5. Василевська А. Управління проєктами підприємства із використанням інформаційних технологій. *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2012. № 1. С. 99–105.
6. Вєрба В. А. Проєктний менеджмент: просто про складне : навч. посіб. К. : КНЕУ. 2009. 299 с.
7. Гонтарєва І. В. Управління проєктами: підручник. Харк. нац. екон. ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 444 с.
8. Дерєнська Я. М. Управління проєктами у схемах: Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2011. 229 с.
9. Дорош М. С. Кількісні методи контролю якості процесів управління проєктами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2014. № 3. С. 13–26.
10. Козіна К. Г. Аналіз ринку міжнародних автотранспортних вантажних виробництва нової марки кави: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 10. С. 134-138.

11. Метеленко Н. Г. Раціональна організація бізнес-процесів в умовах ефективного функціонування внутрішнього господарського механізму. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 2 (27). С. 115–125.
12. Прокопишин Л. М. Управлінські інновації та особливості їх використання на підприємствах в сучасних умовах господарювання. 2014. № 8. С. 628-633.
13. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб; за ред. В. А. Рача. К.: «К.І.С.», 2010. 276 с.
14. Управління проектами: навч. посіб.. ред.: О. В. Ульянченко, П. Ф. Цигікал ; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Х., 2010. 522 с.
15. Компанець, Д. Формування стратегії диференціації продукції на споживчому ринку. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства. Волинський національний університет ім. Лесі Українки, 2020. 4 с.
16. Дорожкіна Г. М. Організація виробництва нової продукції. 56 с.
17. Гавриляк А. Сутність процесу планування та організації виробництва нових видів продукції, 2020. 50 с.
18. Соловйова Ю., Горіла А. Організація та реалізація PR-кампанії з виведення кави starbucks на український ринок. Економіка та суспільство. 2021. 2-4 с.
19. Герасименко О. С. Товарознавча характеристика асортименту та оцінка якості чаю чорного байхового : Diplomas. 2020. 29 с.
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 02.05.2022)
21. Офіційний сайт ТОВ «ПАЛМІРА ТРЕЙД». URL: <https://www.palmira.com.ua/> (Дата звернення: 04.05.2022)
22. Онлайн-сервіс відкритих даних URL: <https://youcontrol.com.ua/> (Дата звернення 05.05.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

Учаснику анкетування!

Просимо Вас взяти участь в анкетуванні щодо оцінки ефективності сегментування ринку чаю в ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД».

1. Хто купує чай в ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД»? Прохання вказати стать, вік, рівень освіти та середній розмір доходу.

2. Чому Ви купуєте чай ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД»? Яка мотивація здійснення такої покупки?

- a) упаковка;
- b) смак;
- c) новизна;
- d) ТМ;
- e) ціна;
- f) смак;
- g) призи.

3. Коли споживачі бажають придбати чай у ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД»?

- a) під впливом реклами;
- b) по рекомендаціям родичів або друзів;
- c) спонтанне рішення;
- d) інший вплив.

4. Де? В якому місці відбувається ухвалення рішення про покупку чаю ТОВ «ПАЛІМІРА ТРЕЙД»?

- a) в продовольчому магазині «біля дому»;
- b) в торговому домі;
- c) в супермаркеті;
- d) в гастрономі.

Додаток Б

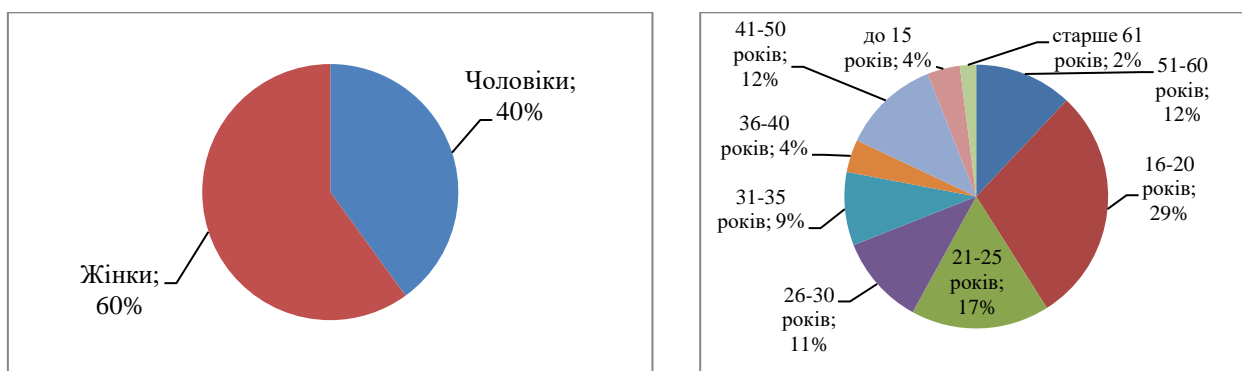


Рисунок Б.1. Вік та стать респондентів

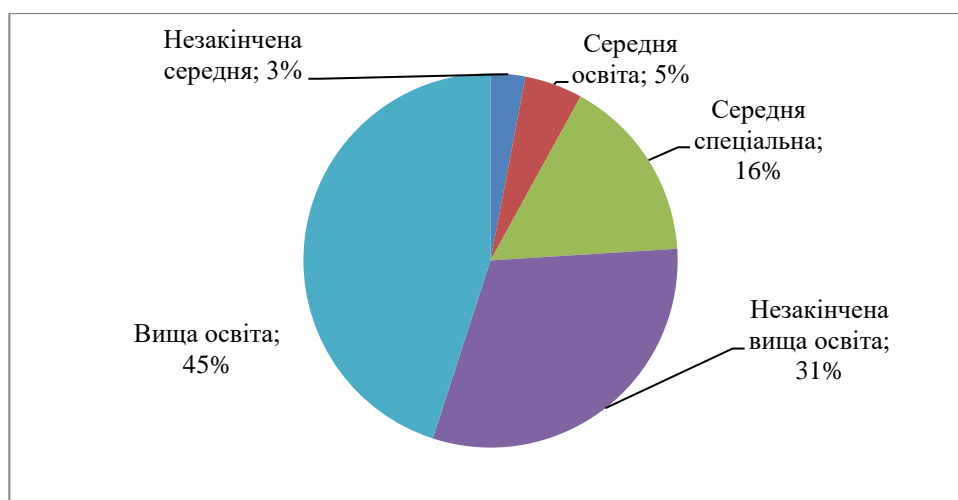


Рисунок Б.2. Освіта респондентів

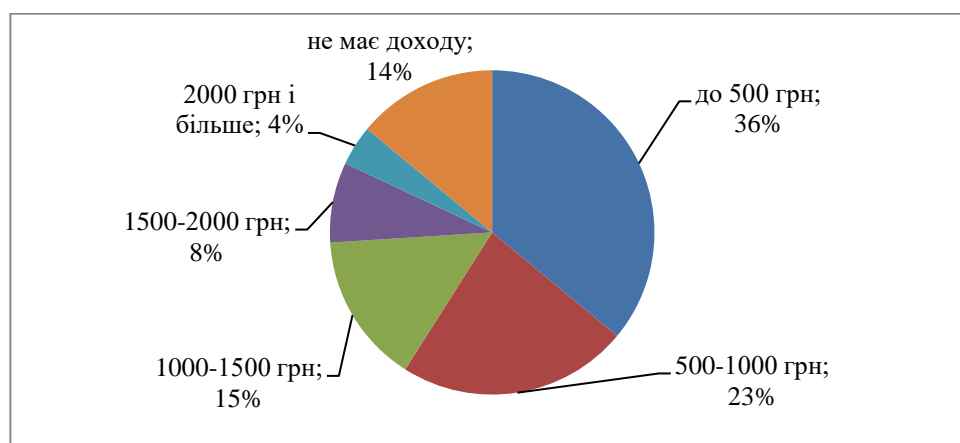


Рисунок Б.3. Рівень доходу респондентів

Продовження додатку Б

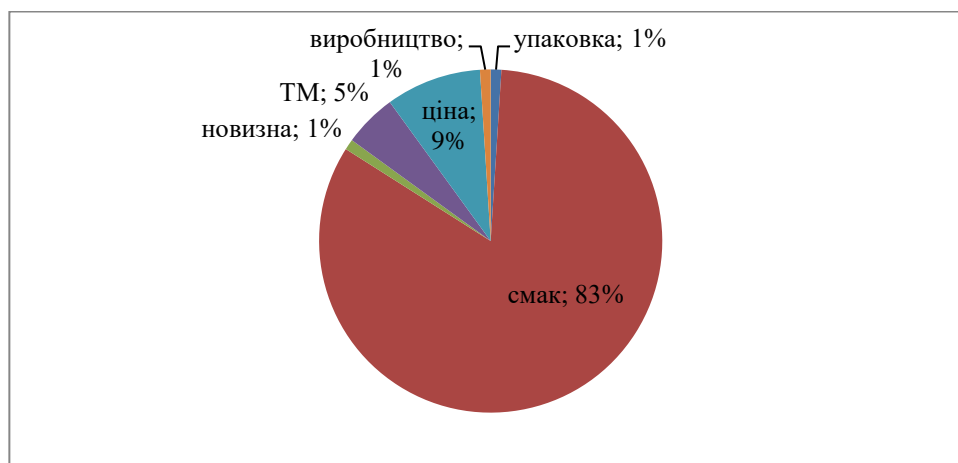


Рисунок Б.4. Найважливіший чинник при здійсненні покупки (1 місце)

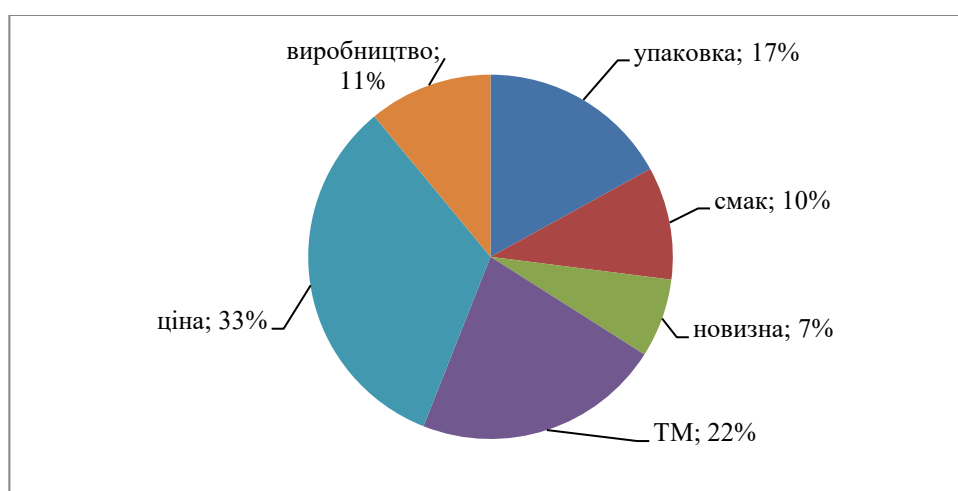


Рисунок Б.5. Важливий фактор при здійсненні покупки (2 місце)

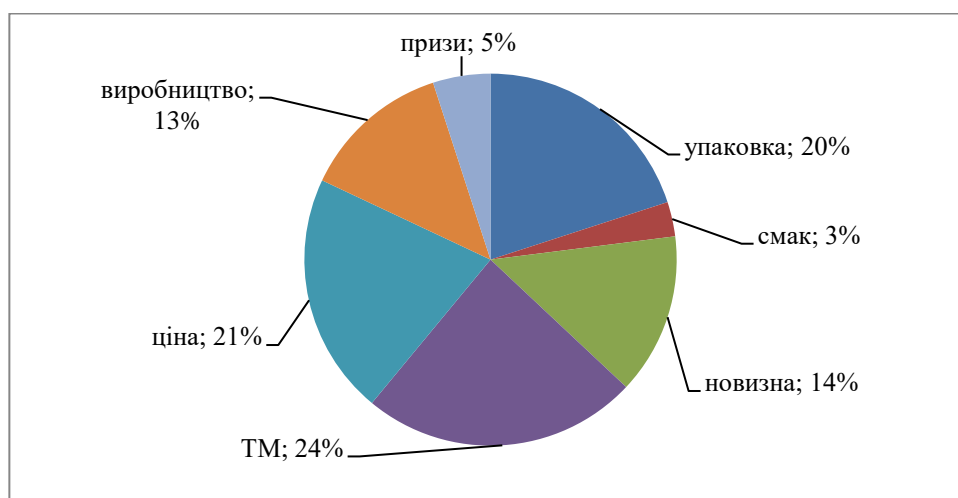


Рисунок Б.6. Менш важливий чинник при здійсненні покупки (3 місце)

Продовження додатку Б

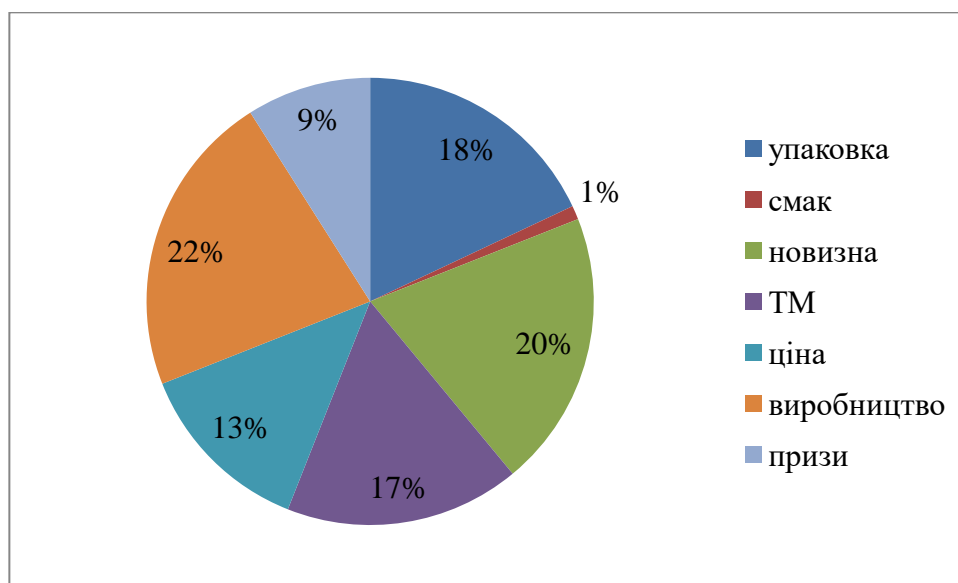


Рисунок Б.7. Не зовсім важливий чинник при здійсненні покупки (4 місце)

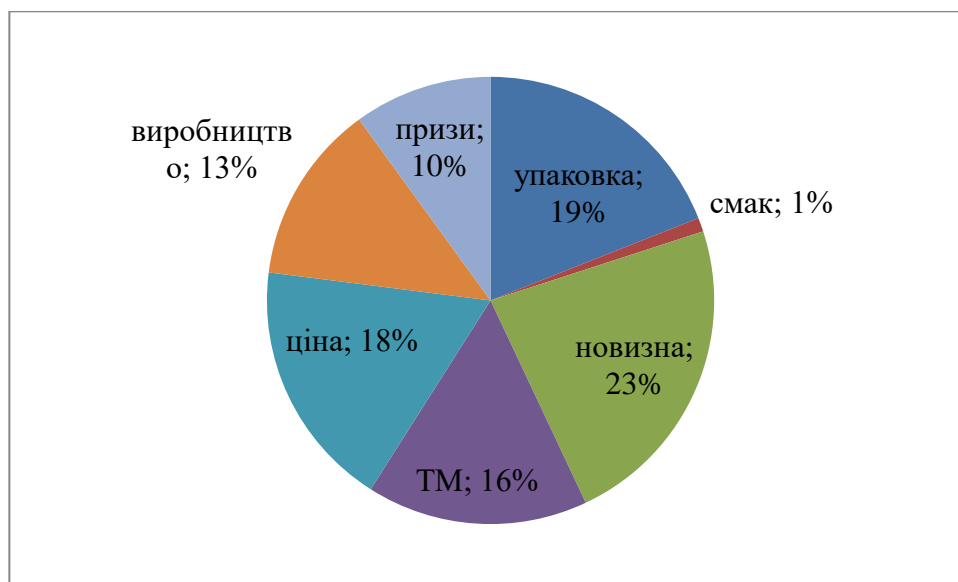


Рисунок Б.8. Практично не важливий чинник при здійсненні покупки (5 місце)

Продовження додатку Б

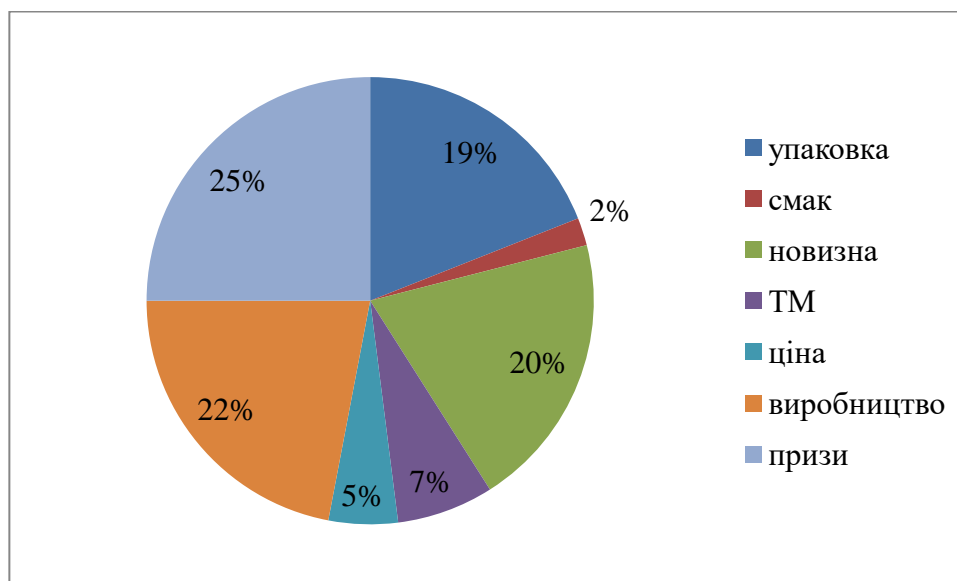


Рисунок Б.9. Неважливий чинник при здійсненні покупки (6 місце)

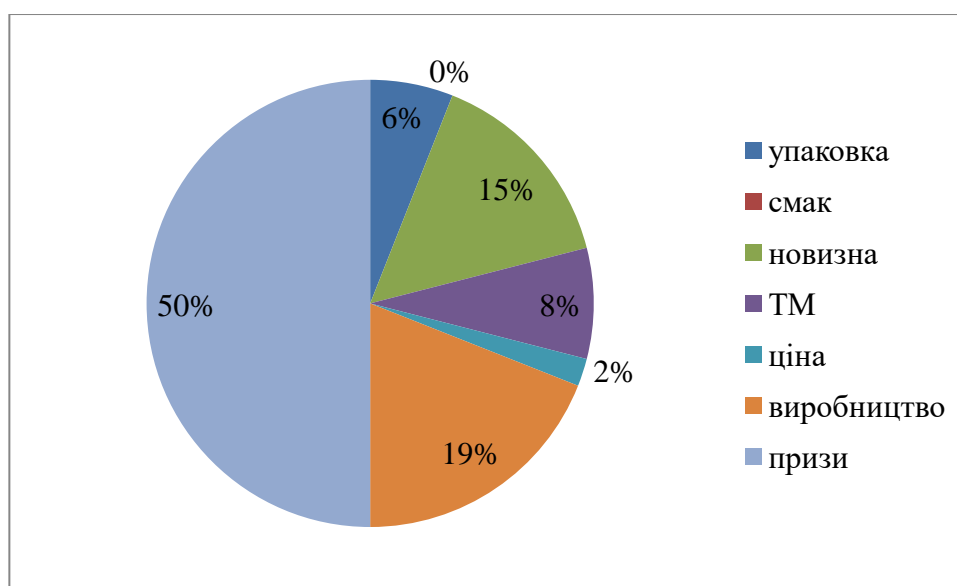


Рисунок Б.10. Ніколи не звертав на цей чинник уваги (7 місце)

Додаток В

