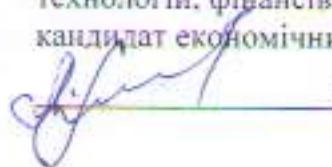


ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УКРАЇНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
Кафедра інформаційних систем і технологій, фінансів та менеджменту

Допущено до захисту:


завідувач кафедри інформаційних систем і
технологій, фінансів та менеджменту,
кандидат економічних наук, професор

 Лариса ТЕРЕЩЕНКО

«30» травня 2025 р.

Кваліфікаційна робота на тему:
«СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ ВІДКРИТТЯ
ОРТОПЕДИЧНОГО МАГАЗИНУ»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


_____ Мирослав БОЙКО
підпис

Роботу виконав:

студент групи МТ-21
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Мирослав БОЙКО

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
професор кафедри інформаційних
систем і технологій, фінансів та
менеджменту
Людмила ШТАНЬКО

Оцінка:

Національна шкала: відмінно

Кількість балів: 98

ЄКТС: A

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ МЕДИЧНИМИ ТОВАРАМИ	7
1.1 Сутність та значення бізнес-планування	7
1.2 Структура та основні елементи бізнес-плану	10
1.3 Особливості бізнес-планування в сфері торгівлі медичними товарами	14
1.4 Аналіз нормативно-правової бази щодо відкриття ортопедичного магазину в Україні	17
РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВЕ ТА ФІНАНСОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВІДКРИТТЯ ОРТОПЕДИЧНОГО МАГАЗИНУ У ЛЬВОВІ	21
2.1 Аналіз ринку ортопедичних товарів у Львові	21
2.2 Оцінка конкурентного середовища та цільової аудиторії	29
2.3 SWOT-аналіз перспектив бізнесу	34
2.4 Розрахунок необхідних інвестицій та прогноз доходів і витрат	37
2.5 Ризики та шляхи їх мінімізації	43
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ВІДКРИТТЯ ОРТОПЕДИЧНОГО МАГАЗИНУ	48
3.1 Концепція магазину та його місце розташування	48
3.2 Організаційно-правова форма підприємства	55
3.3 Формування асортименту товарів та постачальницька стратегія	60
3.4 Маркетингова стратегія просування магазину	67
3.5 Фінансово-економічне обґрунтування ефективності проєкту	75
3.6 Соціальна відповідальність бізнесу в діяльності ортопедичного магазину	82
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	97
<i>Додаток А</i>	<i>97</i>

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та зростаючої конкуренції в секторі торгівлі медичними та ортопедичними виробами питання створення ефективного бізнес-плану набуває особливої актуальності. Сучасна кон'юнктура ринку характеризується високою волатильністю, що вимагає від підприємців оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та впровадження інноваційних підходів до організації бізнес-процесів. На фоні демографічних змін та збільшення попиту на послуги охорони здоров'я розвиток мереж спеціалізованих магазинів, зокрема ортопедичних, є стратегічно важливим завданням для економіки країни.

Актуальність дослідження. В умовах зростання попиту на ортопедичні вироби через демографічні зміни, війну та збільшення кількості людей з порушеннями опорно-рухового апарату, зростає потреба у створенні ефективних моделей підприємництва в медичній сфері. Актуальність даного дослідження полягає не лише в практичній розробці бізнес-плану відкриття ортопедичного магазину, а насамперед — у системному використанні методичних підходів до планування такого бізнесу, вивченні ринкового середовища, нормативно-правових вимог та інструментів управління ризиками в умовах високої невизначеності. Дослідження дозволяє інтегрувати теоретичні знання з підприємництва, маркетингу та менеджменту у прикладну модель, адаптовану до сучасного українського ринку медичних товарів.

Основною **метою** даного дослідження є розробка ефективного бізнес-плану відкриття ортопедичного магазину у місті Львів, який би забезпечував конкурентоспроможність, стійке функціонування підприємства в умовах ринкової економіки та високий рівень обслуговування клієнтів із дотриманням вимог нормативно-правової бази щодо торгівлі медичними виробами.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань, серед яких можна виділити наступні ключові напрямки:

1. **Аналіз теоретичних засад бізнес-планування в сфері торгівлі медичними товарами**, зокрема визначення особливостей планування для ортопедичних виробів з урахуванням їх специфіки та регламентованості.

2. **Дослідження ринкового середовища ортопедичних товарів у Львові**, що включає вивчення попиту, конкурентного середовища, сегментацію цільової аудиторії та основних соціально-економічних чинників.

3. **Оцінка нормативно-правової бази для відкриття ортопедичного магазину**, зокрема вивчення вимог до ліцензування, сертифікації (ISO), маркування і контролю якості медичних виробів в Україні.

4. **Розробка концепції магазину та його організаційно-правової моделі**, яка охоплюватиме вибір місця розташування, форму власності, асортиментну політику і стратегію взаємодії з постачальниками.

5. **Складання фінансово-економічного обґрунтування проєкту**, що передбачає розрахунок необхідних інвестицій, прогноз доходів та витрат, оцінку рентабельності та заходи з управління ризиками.

Об'єктом даного дослідження є процес створення бізнес-плану для відкриття та функціонування ортопедичного магазину у Львові. Такий бізнес-план є стратегічним інструментом управління підприємницькою діяльністю, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, що спеціалізується на роздрібній торгівлі медичними товарами та послугами в умовах сучасного ринку. Об'єкт дослідження включає в себе як внутрішні процеси управління підприємством (зокрема, організацію діяльності ортопедичного магазину, його фінансове планування та операційну діяльність), так і зовнішні чинники, що впливають на його конкурентоспроможність, зокрема економічну кон'юнктуру на ринку ортопедичних товарів, нормативно-правову базу та споживчу поведінку цільової аудиторії.

Предмет дослідження – це конкретні методики та підходи до розробки бізнес-плану, які дозволяють оптимізувати організаційні та фінансові процеси відкриття та функціонування ортопедичного магазину в умовах високої конкуренції. В контексті дослідження аналізуються як традиційні методи планування, так і сучасні інноваційні підходи, що використовуються в

системах управління підприємствами у сфері роздрібної торгівлі ортопедичними товарами.

При розробці ефективного бізнес-плану для відкриття ортопедичного магазину було обрано комплекс **методів дослідження**, що забезпечують багатогранний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Аналітичний метод. За допомогою цього методу проводиться систематизація і узагальнення наявної інформації щодо ринкових умов, фінансових показників, споживчого попиту та інших релевантних аспектів.

2. Методи порівняльного аналізу. Цей підхід використовується для порівняння характеристик конкурентних підприємств, аналізу сильних та слабких сторін як власного бізнесу, так і його конкурентів.

3. SWOT-аналіз. Використання SWOT-методики дозволяє визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що створюють комплексний підхід до оцінки стратегічних перспектив. Це є важливим етапом при розробці рекомендацій щодо управління ризиками.

Інформаційна база дослідження формується із сукупності як теоретичних, так і практичних джерел, що містять дані про сучасний стан ринку, методики бізнес-планування, нормативно-правову базу та сучасні підходи до навчання управлінців. До основних джерел інформації належать:

– Нормативні документи. Серед них – державні стандарти та методичні рекомендації, які регулюють процес розробки бізнес-планів і визначають основні вимоги до їх структури та змісту.

– Академічні публікації. Аналіз сучасних наукових досліджень.

– Методичні посібники та навчальні посібники. Оскільки дослідження тісно пов'язане із сучасними методиками навчання в менеджменті, важливим є аналіз сучасних освітніх практик, що впроваджуються у вищих навчальних закладах та на тренінгових семінарах для управлінців. Такий підхід дозволяє інтегрувати теоретичні знання з практичним досвідом, що сприяє підвищенню якості розроблюваної моделі бізнес-планування.

Комплексний підхід до формування інформаційної бази дослідження дозволяє забезпечити високий рівень наукової обґрунтованості та практичної значущості розробленого бізнес-плану.

Структура роботи: Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 88 сторінок, в т.ч. 26 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел містить 58 найменувань, викладених на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ МЕДИЧНИМИ ТОВАРАМИ

1.1 Сутність та значення бізнес-планування

Бізнес-планування є фундаментальним інструментом, що забезпечує стратегічне та тактичне управління підприємством, особливо у сфері торгівлі медичними товарами, де високі вимоги до якості продукції, регуляторних стандартів та інноваційних технологій створюють специфічні умови для ведення бізнесу. Сутність бізнес-планування полягає у формулюванні чіткої стратегії розвитку підприємства, визначенні ключових цілей, оцінці ресурсних можливостей та ризиків, що дозволяє прогнозувати майбутні результати діяльності і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

В контексті торгівлі медичними товарами значення бізнес-планування набуває особливої актуальності. Медична галузь характеризується високою відповідальністю, регламентованістю та постійними змінами нормативно-правового середовища, що вимагає від підприємства чіткого визначення стратегії розвитку. Створення бізнес-плану дозволяє не лише систематизувати інформацію про внутрішні процеси, але й врахувати специфіку ринку медичних товарів, зокрема вимоги щодо якості продукції, безпеки її використання та відповідності державним стандартам.

Отже, бізнес-планування стає ключовим інструментом для оптимізації процесів управління, забезпечення конкурентоспроможності та гарантування високого рівня обслуговування споживачів.

Одним із основних завдань бізнес-планування є розробка моделі організації бізнес-процесів, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від маркетингових досліджень до фінансового планування та управління операційною діяльністю. У контексті торгівлі медичними товарами це набуває особливого значення, оскільки правильне планування сприяє оптимізації ланцюжка постачання, контролю якості та забезпеченню високого рівня задоволення потреб кінцевих споживачів. Завдяки системному підходу до

бізнес-планування підприємство може розробити стратегії для підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності та мінімізації витрат, що є запорукою успішного функціонування на ринку

Рис. 1.1



Джерело: створено автором

З основних характеристик бізнес-планування є його системність. Бізнес-план розглядається як інтегральний документ, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства: маркетингові стратегії, фінансове планування, організаційну структуру та управлінські механізми. Завдяки цьому документу формується єдина модель управління, яка дозволяє узгодити короткострокові операційні завдання із довгостроковими цілями розвитку підприємства. Особлива увага приділяється аналізу зовнішнього середовища, включаючи економічні, соціальні та політичні фактори, що впливають на функціонування підприємства в галузі торгівлі медичними товарами. Такий підхід забезпечує

можливість своєчасного реагування на зміни у ринковій кон'юнктурі та оптимізації стратегій управління.

Крім того, бізнес-планування виступає важливим засобом комунікації між керівництвом підприємства, його співробітниками та потенційними інвесторами. Чітко сформульована стратегія, детальний опис ринкових умов і фінансових показників створюють основу для залучення інвестицій та партнерів, що є особливо актуальним для підприємств у сфері торгівлі медичними товарами, де високі стандарти якості та інноваційний потенціал мають вирішальне значення.

Методологічна база бізнес-планування ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на функціонування підприємства. До ключових методів, що використовуються в процесі розробки бізнес-плану, відносять SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи порівняльного аналізу та прогнозування. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, що є особливо важливим для галузі медичних товарів, де високі вимоги до якості та безпеки продукції обумовлюють необхідність постійного аналізу ризиків. Таким чином, застосування інтегрованого підходу до аналізу забезпечує не лише системність, але й гнучкість бізнес-плану, що є необхідною умовою для досягнення успіху в умовах сучасної ринкової економіки.

Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що ефективне бізнес-планування є ключовою передумовою успішного функціонування підприємства, особливо в умовах високої конкуренції на ринку медичних товарів. Воно сприяє створенню інноваційних рішень, які дозволяють адаптувати бізнес-модель до змін у споживчих вподобаннях та технологічному прогресі.

Не менш важливою є нормативно-правова база, яка регулює процес розробки та реалізації бізнес-планів у сфері торгівлі медичними товарами. Державні стандарти, зокрема документи, розроблені Міністерством охорони здоров'я та економічними органами влади, встановлюють вимоги до якості,

безпеки та етичних норм ведення господарської діяльності. Детальніше це аспект було розглянуто далі.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що сутність бізнес-планування полягає у формуванні єдиного стратегічного документа, який об'єднує в собі комплекс заходів із аналізу ринкових можливостей, управління ресурсами та оптимізації організаційної структури підприємства. Значення бізнес-планування особливо підкреслюється у сфері торгівлі медичними товарами, де високий рівень конкуренції, жорсткі нормативні вимоги та необхідність постійного удосконалення управлінських процесів вимагають системного підходу до планування. Сучасні методики, що інтегрують теоретичні знання з практичним досвідом, дозволяють створити ефективну модель бізнес-плану, яка забезпечує підприємству стабільне функціонування та можливість швидкого реагування на зовнішні виклики. Таким чином, розуміння сутності та значення бізнес-планування є критично важливим як для наукових досліджень, так і для практичної діяльності менеджерів, що працюють у галузі торгівлі медичними товарами.

Отже, комплексний аналіз сутності та значення бізнес-планування свідчить про його незамінність у сучасних умовах ведення бізнесу. Він виступає як стратегічний інструмент, що дозволяє систематизувати процес управління, забезпечити стабільність економічної діяльності та сприяти адаптації підприємства до змін у ринковому середовищі. Розробка та впровадження таких інтегрованих моделей є ключовим чинником успіху підприємств, що працюють у сфері торгівлі медичними товарами, і дозволяє створити стабільну основу для подальшого розвитку.

1.2 Структура та основні елементи бізнес-плану

Бізнес-планування в сфері торгівлі медичними товарами є складним багаторівневим процесом, що вимагає ретельного аналізу, планування та синтезу даних із різних джерел. Структура бізнес-плану має слугувати не лише документом для внутрішнього управління, а й засобом комунікації з

інвесторами, партнерами та державними органами, що контролюють дотримання нормативних вимог. Основними елементами цього документа є виконавчий резюме, опис підприємства, аналіз ринку, маркетингова стратегія, операційний план, організаційна структура, фінансовий план, аналіз ризиків та стратегія управління ризиками. Завдяки систематизації цих компонентів формується єдина модель, що дозволяє чітко окреслити напрями розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції та високих вимог до якості медичних товарів (див. таб. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура та основні елементи бізнес-плану

№п/п	Розділ бізнес-плану	Основний зміст
1	Виконавче резюме	Короткий опис бізнес-ідеї, основних цілей та стратегій
2	Опис підприємства	Інформація про компанію, місія, візія, асортимент товарів
3	Аналіз ринку	Дослідження попиту, конкурентів, цільової аудиторії
4	Маркетингова стратегія	Стратегії продажів, просування, ціноутворення, позиціонування
5	Операційний план	Логістика, постачання, управління виробництвом
6	Організаційна структура	Персонал, управління, структура компанії
7	Фінансовий план	Прогноз доходів і витрат, окупність, фінансові показники
8	Аналіз ризиків та їх управління	Визначення ризиків, стратегії їх мінімізації

Джерело: 36

Виконавче резюме та опис підприємства. Виконавче резюме є вступною частиною бізнес-плану, в якому коротко викладаються основні положення стратегії, цілі та завдання майбутнього підприємства. Цей розділ має бути лаконічним, але одночасно інформативним, що дозволяє за короткий проміжок часу ознайомити потенційного інвестора з ключовими аспектами діяльності. Опис підприємства включає історію створення, місію, візію та ключові принципи роботи компанії. У випадку торгівлі медичними товарами особливу увагу приділяють опису асортименту продукції, характеристикам товарів, системі контролю якості та відповідності вимогам нормативно-правової бази. Сучасні дослідження підтверджують, що чітке формулювання

місії та цілей підприємства сприяє підвищенню довіри з боку партнерів і клієнтів, а також забезпечує ефективну комунікацію всередині організації.

Аналіз ринку та конкурентного середовища. Одним із ключових елементів бізнес-плану є аналіз ринку, який охоплює дослідження попиту на медичні товари, виявлення цільових сегментів споживачів, аналіз конкурентного середовища та вивчення зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Використання методик SWOT та PEST-аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, пов'язані з політичними, економічними, соціальними та технологічними чинниками

Маркетингова стратегія та позиціонування. Маркетингова стратегія в бізнес-плані охоплює комплекс заходів, спрямованих на просування продукції, встановлення цінової політики, формування каналу збуту та комунікацій з цільовою аудиторією. Для медичних товарів особливе значення має забезпечення інформованості споживачів про високий рівень якості та безпеки продукції, що досягається через використання сертифікатів відповідності та інших нормативних документів. Стратегія позиціонування базується на аналізі конкурентних переваг підприємства, таких як інноваційність технологій, унікальність асортименту, високий рівень сервісного обслуговування та надійність постачання.

Операційний план та організаційна структура. Операційний план бізнес-плану визначає організацію виробничих та торговельних процесів, логістичні схеми, управління запасами та забезпечення безперебійної роботи підприємства. У цьому розділі докладно розглядаються основні етапи реалізації проекту, описуються технологічні процеси та визначаються ключові показники ефективності. Організаційна структура підприємства має бути побудована таким чином, щоб забезпечити оптимальний розподіл обов'язків, швидкість прийняття рішень та ефективну комунікацію між усіма підрозділами. Сучасні нормативні документи та методичні рекомендації вказують, що структурованість операційного плану безпосередньо впливає на

оперативність реагування на зміни ринкової кон'юнктури та дозволяє своєчасно коригувати стратегію підприємства.

Фінансовий план та оцінка економічної ефективності. Фінансовий план являє собою один із найважливіших розділів бізнес-плану, оскільки він демонструє економічну доцільність проєкту та забезпечує обґрунтування інвестиційних рішень. Ретельне опрацювання фінансової частини бізнес-плану створює умови для залучення інвестицій та забезпечення довіри з боку кредитних установ.

Аналіз ризиків та стратегія управління ними є неменш важливою складовою структури бізнес-плану є аналіз ризиків, що супроводжують діяльність підприємства, зокрема ризики, пов'язані із змінами на ринку, коливанням цін, змінами нормативно-правової бази та внутрішніми управлінськими проблемами. Для систематизації ризиків широко застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, аналіз чутливості та сценарний аналіз. Відповідно, стратегія управління ризиками має бути інтегрованою частиною загального бізнес-плану, що дозволяє не лише зменшити негативний вплив непередбачених обставин, а й скористатися можливостями, які виникають у процесі адаптації до нових умов.

Сучасний підхід до навчання менеджменту та підприємництва включає інтеграцію теоретичних знань із практичними кейсами та симуляціями бізнес-ситуацій. Застосування інтерактивних технологій, онлайн-платформ та спеціалізованого програмного забезпечення сприяє створенню більш динамічного та адаптивного навчального процесу, що безпосередньо впливає на якість підготовки фахівців. Таким чином, інтеграція освітніх технологій у бізнес-планування є важливим чинником, що забезпечує синергію теоретичних знань та практичного досвіду.

Наявність чіткої структури бізнес-плану сприяє формуванню системного підходу до управління підприємством, дозволяючи узгодити короткострокові та довгострокові цілі, забезпечити контроль за реалізацією проєктних рішень та підвищити ефективність взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Особливо важливою є можливість аналізу

фінансових та операційних показників за допомогою сучасних інформаційних систем, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов. У цьому контексті структура бізнес-плану виступає основою для побудови моделі управління, здатної забезпечити не лише економічну ефективність, але й високий рівень якості продукції, що відповідає вимогам нормативних документів і стандартів безпеки

Таким чином, комплексна структура бізнес-плану є невід'ємною умовою успішного функціонування підприємства у сфері торгівлі медичними товарами. Вона інтегрує стратегічне бачення, детальний аналіз ринку, сучасні методики управління та навчання, що разом створюють передумови для досягнення високої конкурентоспроможності та стабільності підприємства. Ретельно розроблена структура бізнес-плану дозволяє забезпечити як внутрішній контроль, так і зовнішню привабливість для потенційних інвесторів та партнерів, що є критично важливим для розвитку будь-якого бізнесу в сучасних умовах ринкової економіки

1.3 Особливості бізнес-планування в сфері торгівлі медичними товарами

Бізнес-планування у сфері торгівлі медичними товарами є складним процесом, що вимагає врахування специфіки галузі, суворих нормативних вимог, високих стандартів якості та етичних норм. У контексті українського ринку, особливо з огляду на інтеграцію до європейського простору, ці аспекти набувають особливої актуальності.

Однією з ключових характеристик бізнес-планування у сфері медичної торгівлі є **високий ступінь регламентованості**. В Україні ця діяльність регулюється законами *«Про ліцензування видів господарської діяльності»*, *«Основи законодавства України про охорону здоров'я»*, а також технічними регламентами щодо медичних виробів. Вимоги до якості, сертифікації та ліцензування, зокрема відповідність стандартам *ISO 13485 та ДСТУ EN ISO 9001:2018*, мають бути інтегровані у всі етапи планування.

Неврахування зазначених положень може призвести до адміністративних санкцій, втрати ринкових позицій або взагалі до неможливості легальної реалізації товарів.

Особливе місце в бізнес-плані посідає розділ, присвячений **контролю якості**. Медичні вироби напряму впливають на здоров'я споживачів, тому якість продукції, її відповідність заявленим характеристикам та належні умови зберігання мають бути підтверджені через систему внутрішнього контролю, аудит постачальників і наявність відповідних сертифікатів. Такий підхід формує довіру до підприємства, знижує репутаційні ризики та зменшує ймовірність рекламацій.

Наступною ключовою особливістю є **спеціалізований аналіз ринку**. У зв'язку зі стрімкими демографічними змінами, старінням населення, воєнними подіями та зростанням попиту на товари для реабілітації, необхідно ґрунтовно вивчати цільову аудиторію, попит на певні категорії продукції та конкурентне середовище. У цьому контексті доцільно застосовувати інструменти PEST- та SWOT-аналізу, які дозволяють глибше дослідити як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на функціонування підприємства.

Маркетингові стратегії в торгівлі медичними товарами також потребують адаптації до галузевої специфіки. В Україні діють обмеження на рекламу медичних засобів, тому особливої актуальності набуває партнерство з медичними закладами, просування через фахову експертизу лікарів, використання SEO-оптимізованих сайтів, контент-маркетингу, а також програм лояльності та безкоштовних консультацій. Такий підхід сприяє не лише залученню нових клієнтів, а й формуванню сталого іміджу підприємства.

Важливою складовою є система управління ризиками, яка в медичній сфері охоплює як правові (зміни в законодавстві), так і економічні (коливання валют, порушення ланцюгів постачання) ризики. У бізнес-плані повинні бути передбачені заходи з мінімізації наслідків таких загроз — диверсифікація постачальників, формування резервних фондів, впровадження цифрових інструментів моніторингу та прогнозування.

Не менш важливою є **етична складова планування**. Соціальна відповідальність, особливо у сфері охорони здоров'я, має включати прозорий маркетинг, уникнення маніпуляцій у рекламі, а також участь у ініціативах на підтримку вразливих верств населення. Зокрема, практика добровільного фінансування проєктів, таких як «Крок назустріч» (детально в розділі 3.6), може стати частиною довгострокової стратегії побудови лояльності клієнтів.

Особливу увагу необхідно звернути на **інтеграцію сучасних інформаційних технологій** у бізнес-план. Використання CRM-систем, програмного забезпечення для фінансового планування, автоматизованих інструментів обліку запасів та прогнозування попиту не лише оптимізує операційну діяльність, а й забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Важливим інструментом у процесі планування є також **впровадження інноваційних методик підготовки управлінського персоналу**. Використання сучасних освітніх підходів, симуляцій бізнес-ситуацій та практико-орієнтованого навчання сприяє формуванню компетенцій, необхідних для ефективного керування підприємством в умовах високої конкуренції та регуляторного тиску.

Отже, особливості бізнес-планування у сфері торгівлі медичними товарами визначаються комбінацією суворих правових вимог, підвищених стандартів якості, необхідності гнучкого управління ризиками та впровадженням етичних і цифрових практик. Комплексний підхід до формування бізнес-плану, що враховує ці аспекти, дозволяє підприємству не лише вийти на ринок, а й ефективно функціонувати, адаптуючись до динамічних умов сучасного медичного простору.

Комплексний огляд бізнес-планування в торгівлі медичними товарами



Джерело: складено автором, на основі розділу 1.3

1.4 Аналіз нормативно-правової бази щодо відкриття ортопедичного магазину в Україні

Бізнес-планування у сфері торгівлі медичними товарами є складним процесом, що вимагає врахування специфіки галузі, суворих нормативних вимог, високих стандартів якості та етичних норм. У контексті українського ринку, особливо з огляду на інтеграцію до європейського простору, ці аспекти набувають особливої актуальності.

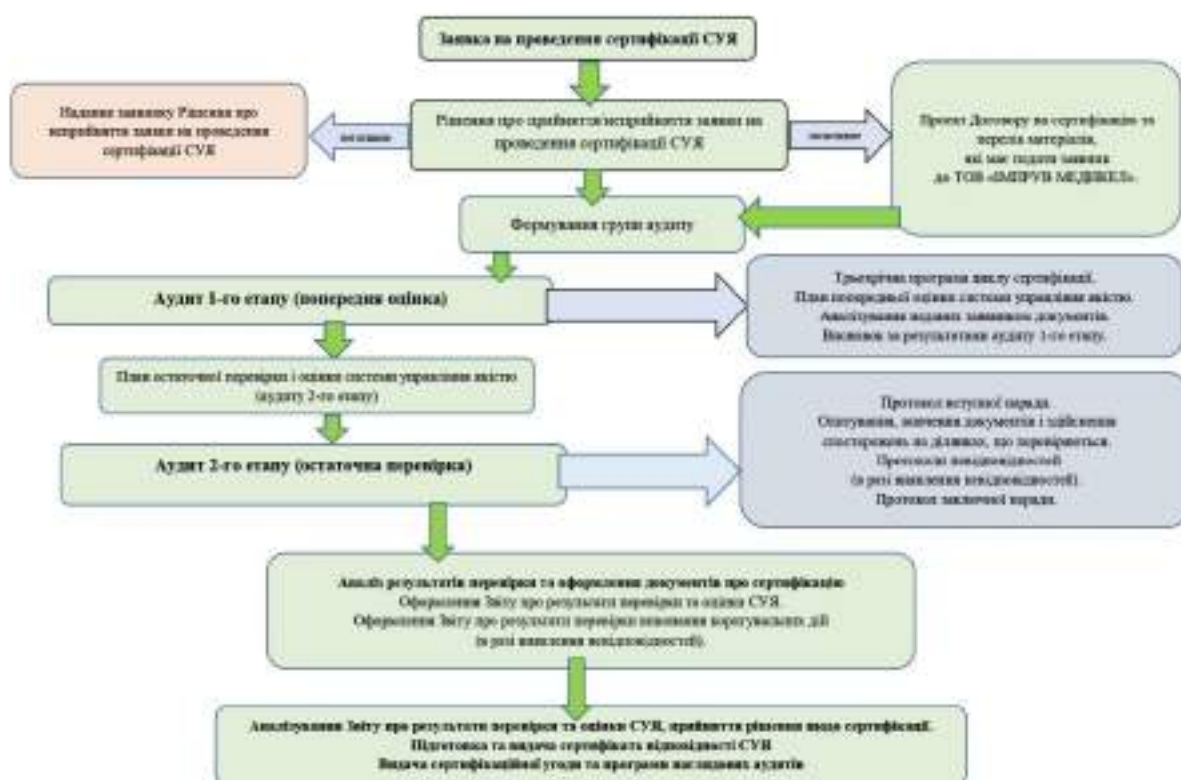
Однією з ключових характеристик бізнес-планування у сфері медичної торгівлі є високий ступінь регламентованості. В Україні ця діяльність регулюється законами «Про ліцензування видів господарської діяльності»,

«Основи законодавства України про охорону здоров'я», а також технічними регламентами щодо медичних виробів. Вимоги до якості, сертифікації та ліцензування, зокрема відповідність стандартам ISO 13485 та ДСТУ EN ISO 9001:2018, мають бути інтегровані у всі етапи планування. Неврахування зазначених положень може призвести до адміністративних санкцій, втрати ринкових позицій або взагалі до неможливості легальної реалізації товарів.

Крім цього, важливим джерелом є нормативні акти як «Технічний регламент щодо медичних виробів», ДСТУ EN ISO 9001:2018, ISO 13485 [38] які деталізують процедури ліцензування та контроль якості медичних товарів. Вони передбачають порядок отримання дозволів на торгівлю, обов'язкові процедури перевірки продукції та вимоги до організації робочих процесів у медичних закладах.

Щодо детального плану проходження процедури сертифікації по ISO 13485 звертатися до рис 1.4.

Рис 1.4.



IMPROVEMEDICAL

Також нормативно-правова база охоплює положення, що регламентують стандарти якості та сертифікації продукції. Наприклад, Державна служба з лікарських засобів України видає методичні рекомендації, які встановлюють вимоги до пакування, маркування та зберігання медичних товарів

Відповідно до законодавства України, відкриття ортопедичного магазину потребує отримання спеціального дозволу або ліцензії, що підтверджує відповідність підприємства встановленим стандартам. Процедура ліцензування включає перевірку відповідності приміщень, наявності сертифікатів якості на реалізовану продукцію, а також відповідності всіх процедур стандартам безпеки. [39]

Сертифікація продукції є невід'ємною частиною нормативно-правової бази, що регулює торгівлю медичними товарами. Для ортопедичного магазину особливе значення має наявність сертифікатів відповідності, які засвідчують безпечність і якість медичних виробів, наприклад ISO 13485, сертифікат відповідності на медичні вироби, що свідчить про дотримання міжнародних стандартів. Отримання таких сертифікатів є обов'язковою умовою для легального продажу продукції на ринку України.

Окрім процедур ліцензування та сертифікації, нормативно-правова база визначає низку вимог до продукції, що продається в ортопедичних магазинах. Ці вимоги стосуються якості матеріалів, технологічних процесів виготовлення, а також систем контролю за зберіганням і транспортуванням медичних товарів. Норми безпеки встановлюють жорсткі критерії, які повинні бути дотримані для запобігання можливим ризикам для здоров'я споживачів. Наприклад, стандарти охоплюють вимоги до стерильності, терміну придатності продукції та умов її зберігання, що є критично важливими для ортопедичних виробів, які використовуються у медичній практиці

Державний контроль за дотриманням цих вимог здійснюється через систему *регулярних перевірок, аудиту якості продукції та моніторингу діяльності підприємств*. Таким чином, нормативно-правова база створює механізми, що забезпечують не тільки дотримання встановлених стандартів,

але й постійне вдосконалення системи контролю якості, що дозволяє адаптуватися до змін у технологічному прогресі та вимогах ринку

Незважаючи на достатню розвиненість нормативно-правової бази, існують певні проблеми, які впливають на ефективність її застосування при відкритті ортопедичних магазинів.

Серед основних проблем можна виділити затримки в оновленні нормативних документів, недостатню деталізацію вимог до окремих груп продукції, а також розбіжності між нормативами на національному та міжнародному рівнях. Такі проблеми створюють певні труднощі для підприємців, оскільки незрозумілі або застарілі норми можуть впливати на прийняття управлінських рішень та створення конкурентоспроможного бізнес-плану

Проте, з огляду на постійний розвиток ринкових відносин та технологій, нормативно-правова база також зазнає змін і модернізації. Сучасні законодавчі ініціативи спрямовані на гармонізацію національних нормативів із міжнародними стандартами, що є важливим кроком для інтеграції українського ринку медичних товарів у світову економіку. Подібні реформи сприяють створенню більш прозорої та адаптивної правової системи, що дозволяє швидко реагувати на зміни в галузі охорони здоров'я та забезпечувати високий рівень захисту споживачів

Проведений аналіз нормативно-правової бази щодо відкриття ортопедичного магазину в Україні дозволяє зробити висновок, що ефективне функціонування такого підприємства можливе лише за умови суворого дотримання законодавчих вимог і стандартів якості. Основними аспектами є ліцензування, сертифікація продукції, контроль за дотриманням стандартів безпеки та інтеграція сучасних методик навчання управлінців, що дозволяє підвищити рівень підготовки фахівців і адаптувати бізнес-процеси до сучасних вимог ринку

РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВЕ ТА ФІНАНСОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВІДКРИТТЯ ОРТОПЕДИЧНОГО МАГАЗИНУ У ЛЬВОВІ

2.1 Аналіз ринку ортопедичних товарів у Львові

Ринок ортопедичних товарів є важливою складовою медичної та оздоровчої індустрії, яка стрімко розвивається в усьому світі. Цей сегмент охоплює широкий спектр продукції: від ортопедичного взуття та устілок до матраців, подушок, корсетів і спеціалізованих медичних пристроїв. Зростання попиту на такі товари зумовлене кількома ключовими факторами, серед яких старіння населення, підвищення обізнаності про здоров'я опорно-рухового апарату та технологічний прогрес у виробництві. В Україні ринок ортопедичних товарів також демонструє певну динаміку, хоча й зазнає впливу економічних і соціальних викликів, таких як війна та міграція населення.

На глобальному рівні ринок ортопедичних товарів переживає період активного зростання. За даними аналітичних звітів, таких як звіти GrandViewResearch, світовий ринок ортопедичних пристроїв у 2023 році оцінювався в понад 40 мільярдів доларів США, а прогнозований середньорічний темп зростання (CAGR) до 2030 року становить близько 5-6% [40]. Одним із головних трендів є зростання попиту на персоналізовані ортопедичні рішення. Завдяки 3D-друку та цифровим технологіям компанії пропонують індивідуально адаптовані устілки, протези та ортези, що підвищують комфорт і ефективність для користувачів.

Глобальний ринок ортопедичних товарів демонструє значне зростання, з оцінкою в 60,4 мільярда доларів США у 2023 році, що, ймовірно, досягне 94,06 мільярда доларів США до 2032 року зі швидкістю зростання 4,3–5,3% щорічно. Основні тенденції включають:

Старіння населення: за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, частка людей віком понад 60 років до 2050 року подвоїться, що стимулює попит на ортопедичні товари для профілактики та лікування вікових змін опорно-рухового апарату [42].

Технологічні інновації: зростає використання 3D-друку для створення персоналізованих устілок, протезів та ортезів, а також роботизованих хірургічних систем, що підвищують точність операцій [41].

Екологічність: споживачі дедалі частіше обирають товари з перероблених матеріалів, наприклад, ортопедичні матраци з органічної бавовни чи латексу [42].

«Розумні» товари: популярність набирають ортопедичні пристрої з сенсорами для моніторингу постави чи тиску, особливо для людей із хронічними захворюваннями хребта [43].

Ці тенденції відображають глобальний фокус на покращенні якості життя та доступності ортопедичних рішень.

В Україні ринок ортопедичних товарів має свої особливості, зумовлені економічною ситуацією, війною та змінами в структурі споживання. На жаль, точні статистичні дані про цей сегмент у відкритих джерелах обмежені, але певні тенденції можна простежити на основі аналізу ринкових звітів і поведінки споживачів.

За оцінками компанії Pro-Consulting [44], у період з 2018 по 2021 роки ринок медичних товарів, включно з ортопедичними, демонстрував помірне зростання на рівні 3-5% щорічно. Це було пов'язано з підвищенням купівельної спроможності населення після кризи 2014-2015 років і зростанням інтересу до профілактики здоров'я. Наприклад, попит на ортопедичні устілки та взуття зріс завдяки популяризації спорту та активного способу життя серед українців. У 2020-2021 роках, під час пандемії COVID-19, спостерігалось тимчасове зниження продажів через обмеження в роздрібній торгівлі, але онлайн-продажі частково компенсували цей спад.

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році суттєво вплинуло на ринок. За даними аналітиків, у 2022 році обсяги імпорту ортопедичних товарів скоротилися на 20-30% через логістичні проблеми та зниження доходів населення. Водночас попит на певні категорії, такі як ортопедичні корсети та бандажі, зріс у зв'язку з травмами, отриманими під час війни. У 2023 році ринок почав поступово відновлюватися: за оцінками експертів, зростання

склало близько 5% порівняно з попереднім роком, що пов'язано з адаптацією бізнесу до воєнних умов і державними програмами підтримки реабілітації [44].

У 2024 році, за прогнозами Torgsoft, попит на ортопедичні товари в Україні може зрости на 10-15%, якщо економічна ситуація стабілізується. Найбільш затребуваними залишаються доступні за ціною товари, такі як устілки та подушки, а також продукція місцевих виробників, які поступово витісняють імпорт завдяки нижчій вартості та швидшій доставці (див. таб. 2.1).

Таблиця 2.1

Тенденції ринку ортопедичних товарів в Україні

Рік	Оцінка ринку (млн.дол. США)	Примітки
2020	55,14	Зростання на 5% від 2019 року
2021	57,9	Зростання на 5% завдяки стабільній економіці
2022	63,69	Збільшення на 10% через попит на травми війни
2023	60,51	Спад на 5% через економічні перебої
2024	62,32	Відновлення на 3%

Джерело: складено автором на основі джерела 45

Ці оцінки базуються на припущеннях, враховуючи зростання ВВП України у 2020–2021 роках, різке падіння у 2022 році (-29,1%) через війну та подальше відновлення у 2023–2024 роках (5,3% у 2023, прогнозовано 3–4% у 2024) [46]. Війна спричинила збільшення попиту на ортопедичні товари через травми, але також економічні виклики, такі як зниження купівельної спроможності та порушення ланцюгів постачання, вплинули на ринок.

Ринок ортопедичних товарів у Львові є важливим сегментом ринку медичних засобів, що характеризується високою конкурентністю, специфічними вимогами до якості продукції та зростаючим попитом на засоби підтримки опорно-рухового апарату. Львів, як один із провідних регіонів Західної України, має розвинену медичну інфраструктуру, що створює сприятливі умови для розвитку спеціалізованої торгівлі. Аналіз ринку дозволяє визначити основні тенденції, структуру попиту, сегментацію споживачів, а також конкурентне середовище, що є надзвичайно важливим для формування ефективної маркетингової стратегії при відкритті ортопедичного магазину.

Економічне становище Львова, з його стабільним зростанням доходів населення та розширенням медичної інфраструктури, створює сприятливе середовище для розвитку ринку ортопедичних товарів. Демографічний аналіз показує, що у місті спостерігається збільшення частки літніх людей та осіб із хронічними захворюваннями опорно-рухового апарату, що сприяє зростанню попиту на ортопедичні вироби. Крім того, підвищення рівня обізнаності населення щодо профілактики та лікування захворювань опорно-рухового апарату стимулює інвестиційну активність у сфері медичних товарів. Аналіз соціально-економічних чинників, таких як рівень доходів, освітній рівень населення та рівень медичної свідомості, дозволяє більш точно визначити цільові сегменти споживачів та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до їх потреб.

Сегментація ринку ортопедичних товарів у Львові проводиться за різними критеріями, зокрема за віковою групою, типом продукції, рівнем доходів споживачів та специфікою використання товарів. Основними сегментами є вироби для профілактики та лікування захворювань опорно-рухового апарату, *ортопедичні устілки, ортези, биндажі, а також засоби для реабілітації після травм та операцій*. Попит на ці вироби обумовлений не лише зростанням кількості осіб із хронічними захворюваннями, а й активною пропагандою здорового способу життя серед молодого покоління, що також сприяє розвитку профілактичних заходів. Детальний аналіз попиту дозволяє визначити ключові показники ринкової активності, сезонність продажів, а також змінні фактори, що впливають на споживчу поведінку у сегменті ортопедичних товарів.

Конкурентне середовище ринку ортопедичних товарів у Львові є насиченим як завдяки великій кількості спеціалізованих магазинів, аптек і медичних центрів, так і через активну діяльність інтернет-магазинів. Основними конкурентами є як великі мережеві структури, що мають налагоджену логістику та брендове визнання, так і малі підприємства, які спеціалізуються на нішових продуктах (див. таб. 2.2).

Основні конкуренти на ринку ортопедичних товарів у Львові

Назва магазину	Адреса	Асортимент
Ортомедіка UKRAINE MEDICUS LLC – ексклюзивний дистриб'ютор в Україні Bauerfein	м. Львів, вул. Личаківська, 1 м. Львів, пр-т. Чорновола, 45 м. Львів, пр-т Червоної Калини, 64	Магазин оригінальної продукції всесвітньо відомого виробника Bauerfeind. Бандажі, ортези, медичний компресійний трикотаж, ортопедичні устілки. Медична техніка, ортопедичні товари, бандажі, компресійний трикотаж, ортопедичне взуття
ТОВ МЕДТЕХНІКА ОРТО	м. Львів, вул. Личаківська, 11	Бандажі, компресійний трикотаж, медична техніка, ортопедичні устілки, взуття
Med-Magazin.ua	м. Львів, вул. Городоцька, 63 (Галицький р-н),м. Львів, вул. Івана Кавалерідзе, 2 (Сихів) м. Львів, вул. Володимира Великого 113(Франківський район) м. Львів, вул. Личаківська, 32 (біля костеласв. Антонія) м. Львів, вул. Івана Франка, 24	Ортопедичні товари, медична техніка, товари для здоров'я
Клініка терапії та реабілітації суглобів і хребта «ORTO SANO»	м. Львів, вул. Городоцька, буд.213	Індивідуальне виготовлення ортопедичних устілок, консультації лікаря, обстеження, рекомендації щодо використання.
ТОВ «Кальканеус»	м. Львів, проспект В.Чорновола, 16-В	Широкий вибір індивідуальних устілок, що підходять для спорту і повсякденного використання
Медтехніка Ортосалон ORTOSMART	м. Львів, вул.Гетьмана Мазепи, 26 м. Львів, вул. Івана Виговського, 21 м. Львів, вул. Шевченка, 4	Бандажі, корсети, ортези, медичний компресійний трикотаж, ортопедичне взуття, ортопедичні устілки, медтехніка для дому та офісу
Інтернет магазин medist.com.ua	mediUkraine LLC вул. Євгена Сверстюка, 11 м. Київ	Спеціалізований магазин компресійного трикотажу та ортопедії Medi

Джерело: складено автором

Ринок ортопедичних товарів у Львові є динамічним сегментом медичної індустрії, що розвивається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зростання попиту на ортопедичну продукцію зумовлене підвищенням обізнаності населення про здоров'я опорно-рухового апарату, а також наслідками війни, що спричинили збільшення травматизму. У цьому контексті ключові гравці ринку, такі як ексклюзивні дистриб'ютори,

спеціалізовані салони та клініки, відіграють важливу роль у забезпеченні потреб споживачів. Наступна таблиця представляє аналіз діяльності провідних компаній, що працюють у Львові, з акцентом на їх частки ринку, рівень конкуренції, середні ціни та націнки на ортопедичну продукцію (таб.2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз основних конкурентів на ринку ортопедичних товарів у Львові

Назва компанії/організації	Частка ринку	Рівень конкуренції	Середній рівень цін (грн.)	Націнка (%)
Ортомедіка UKRAINE MEDICUS	≈10-15%	Високий	1500-3000	40-60%
ТОВ «МЕДТЕХНІКА ОРТО»	≈5-7%	Середній	1000-2500	30-50%
Med-Magazin.ua	≈8-10%	Високий	1200-2800	35-55%
Клініка терапії та реабілітації суглобів і хребта «ORTO SANO»	≈3-5%	Середній	2000-4000	50-70%
ТОВ «Кальканеус»	≈4-6%	Середній	1300-2700	35-50%
Медтехніка Ортосалон ORTOSMART	≈12-15%	Високий	1400-3200	40-60%
Інтернет-магазин medist.com.ua	≈5-8%	Середній	1100-2600	30-50%

Джерело: складено автором на підставі джерел [47,48, 49, 50, 51]

Аналіз конкурентних переваг дозволяє виявити слабкі та сильні сторони кожного учасника ринку, визначити унікальні торгові пропозиції та розробити ефективну стратегію позиціонування нового ортопедичного магазину. Застосування методик SWOT та PEST-аналізу є важливим інструментом для комплексного дослідження конкурентного середовища, що дозволяє врахувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні загрози

Сучасний ринок ортопедичних товарів у Львові характеризується стрімким розвитком інноваційних технологій. Використання сучасних матеріалів, впровадження нових виробничих технологій, автоматизація процесів контролю якості – все це сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню витрат. Тенденції ринку свідчать про зростання попиту на вироби, що мають високий рівень технологічності, ергономічність та відповідають міжнародним стандартам якості. Інноваційні підходи в розробці продукції також активно впроваджуються через співпрацю з науковими установами та використання сучасних методик навчання

менеджменту, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та впроваджувати нововведення. Сучасні інформаційні технології, включаючи аналіз великих даних (bigdata) та штучний інтелект, активно використовуються для прогнозування ринкових тенденцій, що є важливим інструментом у формуванні маркетингової стратегії.

Нормативно-правова база є невід'ємною складовою розвитку ринку ортопедичних товарів у Львові. Законодавчі та нормативні документи визначають стандарти якості, безпеки продукції, вимоги до сертифікації та ліцензування діяльності. Вони створюють правову основу, що забезпечує захист прав споживачів та стимулює розвиток конкурентоспроможного ринку. Дотримання вимог законодавства сприяє підвищенню довіри до підприємств галузі та є основою для формування стабільного ринкового середовища. Аналіз нормативно-правових актів дозволяє визначити ключові аспекти регулювання діяльності учасників ринку, а також виявити прогалини, які можуть бути використані для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності маркетингової стратегії. Сучасні методики навчання менеджменту акцентують увагу на інтеграції знань про правове регулювання у процес підготовки фахівців, що сприяє більш ефективному управлінню підприємствами на ринку медичних товарів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ринок ортопедичних товарів у Львові має значний потенціал для подальшого зростання. Збільшення попиту на якісні медичні вироби, активне впровадження інноваційних технологій, стабільне економічне зростання регіону створюють передумови для успішної комерціалізації нових проєктів. Рекомендації для підприємців включають активне використання сучасних методик аналізу ринку, застосування інтегрованих маркетингових стратегій та впровадження систем контролю якості, що відповідають міжнародним стандартам. Особливу увагу слід приділяти сегментації ринку, аналізу конкурентного середовища та моніторингу змін у споживчих вподобаннях.

Крім того, важливо враховувати нормативно-правові вимоги, що регламентують діяльність на ринку медичних товарів, для своєчасного реагування на зміни в законодавстві.

Сучасні методики навчання та розвиток освітніх технологій дозволяють підприємцям отримувати практичні знання про ефективне управління ринковими процесами. Використання інтерактивних тренінгів, кейс-стаді та симуляцій бізнес-ситуацій сприяє формуванню висококваліфікованих спеціалістів, здатних оперативно аналізувати ринкові дані та приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Такий підхід дозволяє не лише вдосконалювати внутрішні процеси підприємства, а й активно впливати на формування ринкових тенденцій у сфері ортопедичних товарів.

Аналіз ринку ортопедичних товарів у Львові свідчить про високий потенціал для розвитку даного сегмента, що обумовлено як зростанням попиту на медичні вироби, так і активною конкуренцією на ринку. Сучасні тенденції демонструють, що впровадження інноваційних технологій, цифровізація процесів аналізу та інтеграція сучасних методик навчання дозволяють значно підвищити ефективність маркетингової стратегії. При цьому нормативно-правова база виступає ключовим чинником, який забезпечує законність діяльності та стимулює розвиток конкурентоспроможного ринку.

З огляду на отримані результати, можна рекомендувати підприємцям, що планують відкриття ортопедичного магазину у Львові, приділяти особливу увагу аналізу цільових сегментів, моніторингу динаміки попиту та впровадженню сучасних технологій управління. Системний підхід до аналізу ринку дозволяє виявити як можливості для зростання, так і потенційні ризики, що забезпечує основу для розробки ефективного бізнес-плану. Гармонізація маркетингових заходів із вимогами законодавства сприятиме створенню стабільного середовища для розвитку підприємства, забезпечуючи високий рівень довіри з боку споживачів та партнерів.

Таким чином, детальний аналіз ринку ортопедичних товарів у Львові дозволяє не лише окреслити сучасну ситуацію в галузі, але й сформулювати перспективи подальшого розвитку ринку. Застосування інтегрованого

підходу, що поєднує в собі аналіз соціально-економічних, конкурентних та нормативно-правових чинників, стає запорукою успішного впровадження інноваційних рішень та зміцнення позицій підприємства на ринку. У цьому контексті важливо продовжувати розвивати систему навчання та підвищення кваліфікації менеджерів, що безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін та ефективно конкурувати в умовах швидкоплинного ринкового середовища.

2.2 Оцінка конкурентного середовища та цільової аудиторії

Сучасний ринок медичних товарів у Львові характеризується високою динамікою та інтенсивною конкуренцією, що зумовлено як збільшенням кількості спеціалізованих магазинів і аптек, так і активним розвитком інтернет-комерції. Для успішного відкриття ортопедичного магазину необхідно здійснити ґрунтовну оцінку конкурентного середовища та визначення цільової аудиторії, адже саме ці чинники впливають на формування маркетингової стратегії та фінансове планування підприємства. Аналіз ринку дозволяє окреслити поточний стан галузі, виявити ключових конкурентів, а також оцінити споживчі потреби і уподобання, що є запорукою успішної комерціалізації проекту.

Ринок ортопедичних товарів у Львові представляє собою насичене середовище, де функціонують як великі мережеві магазини, так і невеликі спеціалізовані підприємства. Основними конкурентами є заклади, що пропонують широкий асортимент продукції: від ортопедичних устілок та бандажів до комплексних систем підтримки опорно-рухового апарату. Аналіз показує, що великі мережі мають перевагу завдяки розвиненій логістиці, брендовій впізнаваності та масштабним рекламним кампаніям, тоді як локальні підприємства можуть відзначатися індивідуальним підходом до клієнта і спеціалізацією на певних нішах ринку.

Проведений аналіз виявив, що конкуренти орієнтуються на різні аспекти позиціонування. Наприклад, деякі мережеві магазини підкреслюють високий

рівень сервісу, гарантію якості продукції і наявність додаткових послуг, таких як консультації фахівців. Інші ж, зокрема малі спеціалізовані підприємства, зосереджують увагу на індивідуальному підході, що дозволяє забезпечити більш персоналізоване обслуговування та адаптацію асортименту до конкретних потреб клієнтів. Такий розподіл стратегії створює різноманіття конкурентних переваг, які формують рівень конкуренції на ринку.

Значну роль у конкурентному середовищі відіграє інтернет-продаж. Багато конкурентів активно розвивають онлайн-платформи, що дозволяє збільшити охоплення цільової аудиторії, забезпечити зручність пошуку інформації про продукцію та швидкий доступ до замовлень. Інтернет-магазини здатні пропонувати спеціальні акції, системи лояльності та додаткові послуги з доставки, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності. Наявність сучасного веб-сайту, мобільного додатку і активного використання соціальних мереж дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку і впроваджувати новітні технології для залучення клієнтів.

Оцінка сильних сторін конкурентів дозволяє виділити кілька ключових чинників (див.таб.2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка сильних сторін конкурентів

Брендова впізнаваність	великі мережі здатні інвестувати в рекламу і підтримувати високий рівень довіри споживачів
Широкий асортимент	можливість задовольнити різноманітні потреби клієнтів завдяки великому вибору продукції
Цінова політика	конкурентоспроможні ціни та регулярні акції сприяють залученню покупців

Джерело: складено автором

Нижче приведена таблиця слабких сторін конкурентів (див. таб.2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка слабкихсторін конкурентів

Нестача індивідуального підходу	Великі мережі часто не можуть забезпечити персоналізоване обслуговування
Обмежена гнучкість	Невеликі підприємства можуть відставати в технологічному оновленні або масштабуванні бізнес-процесів

Локальна обмеженість	деякі локальні гравці мають слабку онлайн-присутність, що знижує їх конкурентоспроможність у сучасних умовах цифровізації
----------------------	---

Джерело: складено автором

Цільова аудиторія для ортопедичного магазину у Львові охоплює різні демографічні групи, серед яких виділяються (див. таб.2.6):

Таблиця 2.6

Демографічні особливості цільової аудиторії

Літні люди	Збільшення чисельності населення старшого віку створює стабільний попит на ортопедичні товари, які допомагають полегшити біль, підтримати опорно-руховий апарат і покращити якість життя
Пацієнти з хронічними захворюваннями	люди, що страждають від артриту, остеопорозу, травм та інших захворювань опорно-рухової системи, активно шукають вироби для реабілітації та профілактики
Спортсмени та активні люди	Ця група зацікавлена у профілактичних заходах і високоякісних товарах для підтримки спортивної форми та попередження травм.

Джерело: складено автором

Соціально-економічний аналіз свідчить, що мешканці Львова характеризуються відносно високим рівнем доходів та освіченістю, що впливає на споживчі вподобання. Клієнти, які можуть дозволити собі інвестиції в якісну медичну продукцію, зацікавлені у товарах, що забезпечують довгострокову ефективність і безпеку використання. Водночас, сегмент середнього класу орієнтується на оптимальне співвідношення ціни та якості, що стимулює розвиток пропозиції серед доступних за ціною, але якісних товарів. Така сегментація дозволяє підприємству розробити спеціальні пропозиції для кожного сегменту, адаптуючи асортимент та маркетингові заходи до конкретних потреб споживачів.

Психографічний аналіз цільової аудиторії дозволяє виявити, що потенційні клієнти ортопедичного магазину орієнтуються не лише на функціональні характеристики товару, а й на бренд, репутацію продавця, інноваційність рішень та якість обслуговування. Сучасні споживачі шукають продукти, які відповідають їхньому стилю життя та сприяють підтримці здоров'я. Часто їх мотивацією є бажання забезпечити собі або своїм близьким

комфорт і безпеку, що створює високий попит на товари з сертифікатами якості та підтвердженням безпеки використання. Аналіз відгуків, рейтингів та соціальних медіа показує, що позитивний досвід покупців є ключовим фактором, що формує довіру до бренду та стимулює повторні покупки.

У сучасних умовах цифровізація відіграє важливу роль у формуванні та аналізі цільової аудиторії. Онлайн-платформи, соціальні мережі та системи електронної комерції дозволяють отримувати оперативну інформацію про вподобання та поведінку споживачів. Використання аналітичних інструментів дозволяє проводити сегментацію аудиторії за різними критеріями, такими як вік, рівень доходів, географічне розташування та інтереси. Дані, отримані за допомогою цифрових технологій, сприяють точнішому прогнозуванню змін у споживчій поведінці та дозволяють оперативно коригувати маркетингову стратегію. Таким чином, цифровий аналіз стає незамінним інструментом для визначення ключових сегментів ринку та формування персоналізованих пропозицій.

Аналіз конкурентного середовища та цільової аудиторії свідчить про наступне:

Конкурентне середовище. Ринок ортопедичних товарів у Львові є висококонкурентним, де домінують як великі мережеві підприємства, так і спеціалізовані локальні магазини. Різниця у стратегіях позиціонування – від акценту на високоякісному сервісі до орієнтації на доступність цін – створює умови для подальшої диференціації новоствореного магазину. Підприємству необхідно використовувати конкурентні переваги, зосередившись на індивідуальному підході, високій якості продукції та сучасних технологіях комунікації.

Цільова аудиторія охоплює різні демографічні групи, серед яких особливо важливими є літні люди, пацієнти з хронічними захворюваннями та активні спортсмени. Соціально-економічний профіль мешканців Львова сприяє високому попиту на якісну медичну продукцію, а психографічний аналіз показує, що споживачі цінують не лише функціональність товарів, а й бренд, репутацію продавця та рівень сервісу. Розробка персоналізованих

пропозицій на основі отриманих даних дозволить ефективно задовольнити потреби кожного сегмента.

Використання цифрових платформ для аналізу споживчої поведінки є важливим чинником, що дозволяє оперативно адаптувати маркетингові стратегії до змін ринку. Цифровий аналіз допомагає відстежувати тенденції, проводити сегментацію аудиторії та забезпечувати персоналізований підхід до кожного клієнта, що сприяє підвищенню лояльності та повторним продажам.

На основі отриманого аналізу рекомендується:

1. Активно використовувати онлайн-аналітику та CRM-системи для моніторингу споживчої поведінки.
2. Розробити комплексну стратегію позиціонування, яка враховуватиме як індивідуальні потреби клієнтів, так і загальні тенденції ринку.
3. Підвищувати якість сервісу за рахунок впровадження сучасних технологій комунікації та підтримки клієнтів.
4. Орієнтуватися на формування лояльності шляхом системи лояльності та регулярних акцій, що відповідають вимогам цільової аудиторії.
5. Забезпечити конкурентоспроможність за рахунок постійного аналізу ринку та гнучкого коригування маркетингових заходів відповідно до змін у поведінці споживачів.

Проведений аналіз конкурентного середовища та цільової аудиторії для ортопедичного магазину у Львові демонструє, що:

Ринок характеризується високою конкуренцією та швидкою динамікою змін, що вимагає постійного моніторингу та адаптації стратегії.

Цільова аудиторія включає кілька ключових сегментів, кожен з яких має свої особливості та вимоги до якості продукції і рівня обслуговування.

Інтеграція сучасних цифрових технологій з традиційними маркетинговими підходами сприяє точнішому аналізу ринку та дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчої поведінки.

Рекомендовано використовувати отримані дані для розробки маркетингової стратегії, що забезпечить не лише успішне входження на ринок, а й довгострокову конкурентну перевагу завдяки високій якості продукції,

індивідуальному підходу до клієнтів і постійному впровадженню інноваційних рішень.

2.3 SWOT-аналіз перспектив бізнесу

Ринок медичних товарів у Львові характеризується високою динамікою, насиченістю пропозиції та постійними змінами споживчих уподобань. У цьому контексті відкриття спеціалізованого магазину, який пропонує ортопедичні вироби, стає перспективним напрямком для інвестування. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати як внутрішні переваги та недоліки підприємства, так і зовнішні можливості та ризики, що впливають на його подальший розвиток (див. таб.2.7)

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз

Позитивний вплив	Негативний вплив
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)

Внутрішнє середовище	<p>Висока якість продукції та сертифікація – один із ключових факторів успіху – наявність високоякісних товарів, що відповідають сучасним міжнародним стандартам. Продукція, яку пропонує магазин, проходить обов'язкову сертифікацію та відповідає нормативним вимогам, що підвищує довіру споживачів та створює конкурентну перевагу</p> <p>Професійний персонал – Команда спеціалістів з високою кваліфікацією, зокрема фахівці з медичних консультацій, дозволяють надавати клієнтам комплексну підтримку. Це включає не тільки консультації щодо вибору товару, а й рекомендації з профілактики та реабілітації, що є особливо важливим у сфері охорони здоров'я</p> <p>Вигідне розташування – Львів – місто з розвинутою медичною інфраструктурою та високою концентрацією потенційних споживачів, зокрема літніх людей і пацієнтів з хронічними захворюваннями опорно-рухового апарату. Вигідне географічне розташування сприяє залученню великої кількості клієнтів</p> <p>Використання сучасних технологій – Інтеграція цифрових технологій, включаючи електронну комерцію, CRM-системи та аналітичні інструменти, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати процеси продажу та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів</p>	<p>Високі початкові інвестиції – Запуск спеціалізованого магазину потребує значних фінансових вкладень у забезпечення відповідного асортименту, сертифікацію продукції та облаштування торговельних приміщень. Це може стати перешкодою для нових підприємців</p> <p>Обмеженість бренду – Якщо бізнес є новим на ринку, відсутність усталеного бренду може негативно вплинути на довіру споживачів. Побудова іміджу потребує часу і додаткових ресурсів на маркетингові кампанії</p> <p>Залежність від постачальників – Якість та своєчасність постачання продукції є критичними для стабільності бізнесу. Можливі затримки або проблеми з постачанням можуть вплинути на наявність товарів у магазині та, як наслідок, на задоволеність клієнтів</p> <p>Висока конкуренція – Ринок ортопедичних товарів у Львові є насиченим, що створює сильний тиск як з боку великих мережевих магазинів, так і невеликих спеціалізованих підприємств. Це може ускладнити вихід на ринок та зменшити маржу прибутку</p>
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Зовнішнісередовище	<p>Зростання попиту на медичну продукцію – Збільшення кількості людей, що ведуть активний спосіб життя, а також старіння населення створюють стабільний попит на ортопедичні вироби, що забезпечують профілактику та лікування захворювань опорно-рухового апарату</p> <p>Розвиток цифрових каналів продажу – Інтеграція онлайн-платформ для продажу та комунікації з клієнтами дозволяє розширити географію продажів та залучити нові сегменти споживачів, особливо молодше покоління, яке активно користується інтернетом</p> <p>Можливості партнерства з медичними закладами–Співпраця з лікарнями, клініками та реабілітаційними центрами може сприяти розширенню клієнтської бази і забезпечити стабільний потік клієнтів за рахунок рекомендацій фахівців</p> <p>Розширення асортименту послуг – Введення додаткових послуг, таких як індивідуальний підбір продукції, консультації фахівців та організація спеціалізованих тренінгів з профілактики, може стати конкурентною перевагою, що відрізнятиме магазин від інших</p>	<p>Зміни законодавства – Нормативно-правова база у сфері охорони здоров'я постійно оновлюється. Зміни в законодавстві можуть вплинути на вимоги до сертифікації продукції, ліцензування діяльності та інші аспекти бізнесу, що створює невизначеність та підвищує операційні ризики</p> <p>Економічна нестабільність – Коливання валютних курсів, економічні кризи та інші макроекономічні чинники можуть вплинути на купівельну спроможність населення, що безпосередньо впливає на обсяги продажу медичних товарів</p> <p>Інтенсивна конкуренція – Зростання конкуренції, як серед мережевих магазинів, так і з боку онлайн-платформ, може призвести до зниження цін та маржі, а також збільшення витрат на маркетинг і залучення клієнтів</p> <p>Зміни в споживчій поведінці – Різкі зміни в уподобаннях споживачів, зокрема під впливом нових технологій та інформаційних кампаній, можуть вплинути на попит на певні категорії продукції, що потребує оперативного коригування асортименту та маркетингових стратегій</p>
--------------------	--	--

Джерело: складено автором

Аналіз виявив, що відкриття ортопедичного магазину у Львові має значний потенціал завдяки високій якості продукції, професійному підходу до обслуговування та вигідному розташуванню. Ринок демонструє стабільне зростання попиту на медичні товари, що супроводжується активним розвитком цифрових каналів продажу та можливостями для партнерства з медичними закладами. Однак підприємство має зіткнутися з певними внутрішніми викликами, такими як високі початкові інвестиції та необхідність побудови бренду, а також зовнішніми ризиками, зокрема змінами у законодавстві та економічною нестабільністю.

Позитивним моментом є можливість адаптації до змін за рахунок використання сучасних технологій і інтеграції цифрових інструментів для моніторингу ринкових змін, що дозволяє оперативно реагувати на виклики

конкуренції. Це дає змогу не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й створити унікальну пропозицію для різних сегментів цільової аудиторії, що базується на персоналізованому підході до кожного клієнта.

Таким чином, SWOT-аналіз перспектив відкриття ортопедичного магазину у Львові демонструє, що, попри наявні внутрішні недоліки та зовнішні загрози, сильні сторони та можливості значно переважають. Підприємство має всі шанси досягти успіху за умови ефективного управління ризиками та впровадження сучасних маркетингових стратегій, орієнтованих на вимоги цільової аудиторії.

2.4 Розрахунок необхідних інвестицій та прогноз доходів і витрат

Відкриття ортопедичного магазину у Львові, розташованого в центральній частині міста, вимагає детального аналізу необхідних інвестицій, прогнозу доходів та витрат для забезпечення фінансової життєздатності проєкту. У цьому розділі розглядаються вимоги до інвестицій, джерела фінансування, прогнозовані доходи, постійні та змінні витрати, а також ключові фінансові показники на горизонті планування 5 років із помісячною деталізацією для першого року.

Вимоги до інвестицій. Загальна сума інвестицій, необхідних для реалізації проєкту, становить 1 500 000 грн. Ці кошти покривають придбання та облаштування магазину, початковий запас товарів, маркетинг та операційні витрати до досягнення точки беззбитковості. Структура інвестицій деталізована в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Джерела фінансування

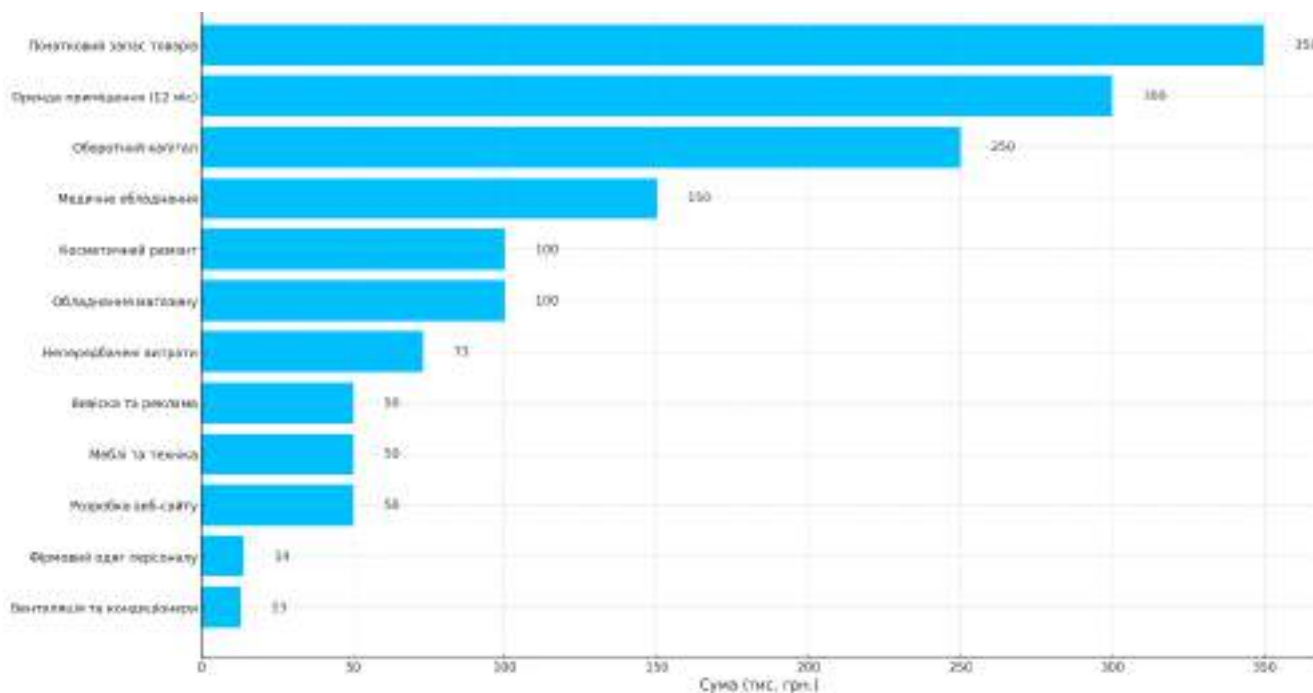
Джерело фінансування	Сума (грн)
Власні кошти інвестора	1 200 000
Банківський кредит	300 000
Разом	1 500 000

Джерело: складено автором

Використання інвестицій (див. таб. 2.9)

Рис 2.9

Використання інвестицій



Джерело: складено автором (детальніше розписано в додатку А)

Приміщення, розташоване в районі з високим пішохідним трафіком поблизу медичних закладів, буде придбано для уникнення орендних витрат та забезпечення довгострокової стабільності. Ремонт включає створення доступного та привабливого середовища для клієнтів, зокрема для осіб з обмеженою мобільністю. Початковий запас товарів включатиме ортопедичне взуття, устілки, бандажі та інші медичні вироби від надійних постачальників.

Прогноз доходів. Ортопедичний магазин орієнтується на середній та середній плюс ціновий сегмент, обслуговуючи клієнтів, які шукають якісні ортопедичні товари для здоров'я та комфорту. Цільова аудиторія включає людей похилого віку, осіб із захворюваннями опорно-рухового апарату, спортсменів та батьків, які купують товари для дітей. Очікується, що магазин досягне максимальної потужності протягом 6 місяців із середньою щоденною відвідуваністю 20 клієнтів та середнім чеком 500 грн. (див. таб. 2.10)

Таблиця 2.10

Прогнозний план продажів (1-й рік)

Місяць	Кількість клієнтів за день	Кількість клієнтів за місяць	Середній чек (грн.)	Дохід (грн)
1	5	150	500	75 000
2	8	240	500	120 000
3	10	300	500	150 000
4	12	360	500	180 000
5	15	450	500	225 000
6	20	600	500	300 000
7-12	20	600	500	300 000
Всього за 1-й рік				2 250 000

Джерело: складено автором

З 2-го по 5-й рік доходи стабілізуються на рівні 3 600 000 грн. щорічно (300 000 грн. щомісяця), за умови стабільної відвідуваності та потенційного зростання через онлайн-продажі та співпрацю з медичними установами.

Прогноз витрат. Витрати поділяються на постійні та змінні. Постійні витрати включають заробітну плату, комунальні послуги та маркетинг, тоді як змінні витрати пов'язані з поповненням запасів та іншими операційними витратами.

Постійні витрати (щомісячні).

1. Заробітна плата: 60 000 грн. (2 продавці по 20 000 грн., 1 менеджер – 20 000 грн.)

2. Комунальні послуги: 5 000 грн.

3. Маркетинг та реклама: 6% від доходу (18 000 грн. при повній потужності)

4. Бухгалтерський та юридичний супровід: 5 000 грн.

5. Непередбачені витрати: 5% від постійних витрат (3 500 грн.)

Всього постійних витрат: 91 500 грн./місяць (при повній потужності)

Змінні витрати.

1. Поповнення запасів: 30% від доходу (90 000 грн./місяць при повній потужності)

1. Упаковка та витратні матеріали: 5 000 грн./місяць

2. Обслуговування та оновлення інвентарю: 5 000 грн./місяць

Всього змінних витрат: 100 000 грн./місяць (при повній потужності)

Консолідований прогноз витрат (1-й рік) (див. таб.2.11)

Таблиця 2.11

Консолідований прогноз витрат

Місяць	Постійні витрати (грн.)	Змінні витрати (грн.)	Загальні витрати (грн.)
1	81 350	27 500	108 850
2	83 300	41 000	124 300
3	84 350	50 000	134 350
4	85 400	59 000	144 400
5	87 450	72 500	159 950
6	93 600	100 000	193 600
7-12	93 600	100 000	193 600
Всього за 1-й рік	1 086 300	749 500	1 835 800

Джерело: складено автором

Податкова структура. Бізнес функціонуватиме як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) на спрощеній системі оподаткування (3-тя група) з податком 5% від доходу. Додатково сплачується єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у розмірі 22% від заробітної плати, що становить 13 200 грн./місяць для персоналу. Для ТОВ також передбачені додаткові адміністративні витрати на бухгалтерський облік, які включені до постійних витрат.

Прогноз прибутків і збитків. Очікується, що прибуток почне генеруватися з 4-го місяця, коли магазин наростить клієнтську базу. (таб. 2.12)

Таблиця 2.12

Прогноз прибутків і збитків (1-й рік)

Місяць	Дохід (грн.)	Загальні витрати (грн.)	Податок (5%)	ЄСВ (грн.)	Чистий прибуток (грн.)
1	75 000	108 850	3 750	13 200	-50 800
2	120 000	124 300	6 000	13 200	-23 500
3	150 000	134 350	7 500	13 200	-5 050
4	180 000	144 400	9 000	13 200	13 400
5	225 000	159 950	11 250	13 200	40 600

6	300 000	193 600	15 000	13 200	78 200
7-12	300 000	193 600	15 000	13 200	78 200
Всього за 1-й рік	2 250 000	1 835 800	112 500	158 400	143 300

Джерело: складено автором

Консолідований прогноз на 5 років (див. таб.2.13)

Таблиця 2.13

Консолідований прогноз на 5 років

Рік	Дохід (грн.)	Загальні витрати (грн.)	Податок (грн.)	ЄСВ (грн.)	Чистий прибуток (грн.)
1	2 250 000	1 835 800	112 500	158 400	143 300
2	3 600 000	2 323 200	180 000	158 400	938 400
3	3 600 000	2 323 200	180 000	158 400	938 400
4	3 600 000	2 323 200	180 000	158 400	938 400
5	3 600 000	2 323 200	180 000	158 400	938 400
Всього	16 650 000	11 128 600	832 500	792 000	3 896 900

Джерело: складено автором

На основі фінансових розрахунків для ортопедичного магазину у Львові, дисконтований період окупності (DPP) становить 31 місяць при ставці дисконту 11,03% річних. Нижче наведено таблицю, яка ілюструє розрахунок DPP, враховуючи початкові інвестиції у розмірі 1 500 000 грн. та дисконтовані грошові потоки.

Таблиця 2.14

Дисконтований період окупності (DPP)

Місяць	Чистий прибуток (грн)	Дисконтований потік (11,03%), грн.	Кумулятивний дисконтований потік, грн.
0	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000
1	-50 800	-48 462	-1 548 462
2	-23 500	-21 377	-1 569 839
3	-5 050	-4 384	-1 574 223
4	13 400	11 106	-1 563 117
5	40 600	32 108	-1 531 009
6	78 200	59 003	-1 531 009
7-12	78 200	59 003 (на місяць)	-1 118 188 (кінець 12-го місяця)
13-24	78 200	59 003 (на місяць)	-410 152 (кінець 24-го місяця)
25-30	78 200	59 003 (на місяць)	-56 334 (кінець 30-го місяця)
31	78 200	59 003	2 669

Джерело: складено автором

Чистий прибуток взято з прогнозу прибутків і збитків (див. таб. 2.12).

Дисконтований грошовий потік розраховується за формулою:

$$DCF = \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Де CF_t – чистий прибуток у місяць;

t – (грошовий потік за період);

r – місячна ставка дисконту ($11,03\% \cdot 12 \approx 0,009192$);

t – номер періоду (місяць).

Фінансові показники. Фінансова ефективність проєкту оцінюється за ключовими показниками, такими як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), період окупності (PP) та дисконтований період окупності (DPP). Застосовується ставка дисконту 11,03%, що відповідає профілю ризику роздрібної торгівлі в Україні.

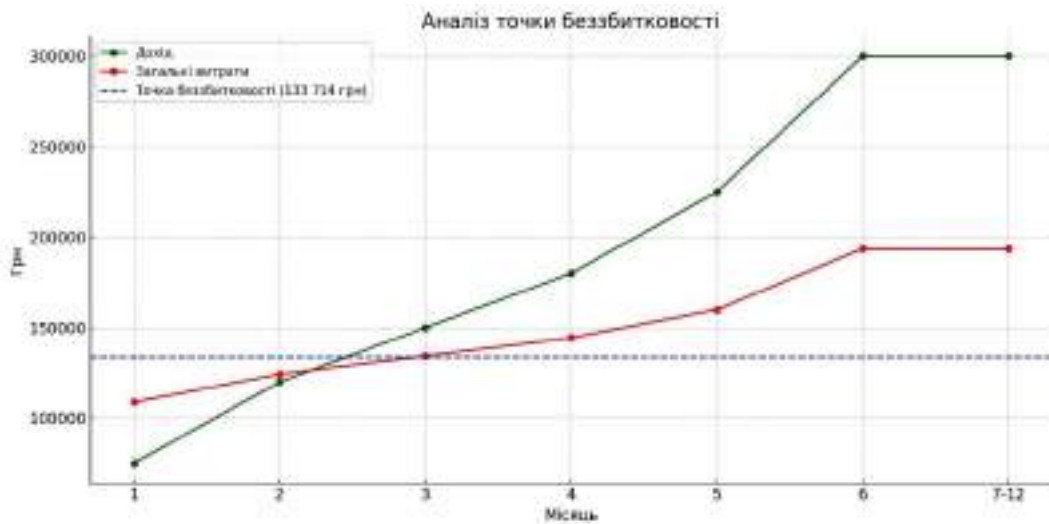
Таблиця 2.14

Ключові фінансові показники

Показник	Одиниця	Значення
Період окупності (PP)	Місяці	24
Дисконтований період окупності (DPP)	Місяці	31
Чиста приведена вартість (NPV)	Грн.	1 200 000
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	%	27,8
Індекс прибутковості (PI)	Од.	1,80
Рентабельність продажів (ROS)	%	24,3
Рентабельність інвестицій (ROI)	%	259,8
ЕВІТДА	Грн.	5 771 400
ЕВІТ	Грн.	5 521 400

Джерело: складено автором

Точка беззбитковості розраховується для визначення мінімального обсягу доходу, необхідного для покриття всіх витрат. При маржі 70% (після змінних витрат) дохід у точці беззбитковості становить приблизно 133 714 грн./місяць, що досягається протягом перших 3 місяців на основі прогнозу продажів.



Джерело: складено автором

Рис.2.1 Аналіз точки беззбитковості.

Фінансовий аналіз демонструє, що ортопедичний магазин, зареєстрований як ТОВ, є життєздатним і прибутковим проектом із загальними інвестиціями 1 500 000 грн. Очікується, що проект досягне прибутковості протягом 4 місяців, із періодом окупності 24 місяці та дисконтованим періодом окупності 31 місяць. Позитивна NPV (1 200 000 грн.) і висока IRR (27.8%) свідчать про високу фінансову ефективність і значну віддачу від інвестицій. Стратегічне розташування магазину, орієнтація на зростаючий ринковий сегмент і консервативні прогнози доходів забезпечують низький до середнього рівень ризику, що робить цей проект привабливим для інвесторів.

2.5 Ризики та шляхи їх мінімізації

При відкритті ортопедичного магазину у Львові підприємство стикається з низкою ризиків, що можуть негативно вплинути на його економічну ефективність та конкурентоспроможність. Оцінка ризиків є невід'ємною частиною фінансового та маркетингового обґрунтування проекту, адже дозволяє виявити потенційні загрози та розробити стратегії їх мінімізації. Серед основних категорій ризиків варто виділити регуляторні, економічні, конкурентні, операційні та технологічні чинники.

Основні категорії ризиків:

Регуляторні ризики. Регуляторні ризики пов'язані з постійними змінами нормативно-правової бази у сфері охорони здоров'я. Оскільки діяльність з торгівлі медичними товарами суворо регламентована, будь-які зміни у законодавстві можуть вплинути на вимоги до сертифікації продукції, ліцензування та процедури контролю якості. Наприклад, нові вимоги Міністерства охорони здоров'я можуть збільшити операційні витрати підприємства або затримати процедуру отримання необхідних дозволів

Для мінімізації цього ризику рекомендується регулярно проводити моніторинг нормативно-правових змін, встановити тісну співпрацю з юридичними консультантами та формувати резерви для покриття можливих додаткових витрат

Економічні ризики. Економічні ризики виникають у зв'язку з коливаннями валютного курсу, інфляцією, загальноекономічною нестабільністю та змінами купівельної спроможності населення. У періоди економічної нестабільності споживачі можуть відкладати покупки або обирати більш доступні товари, що негативно впливає на обсяги продажів.

Для зниження цього ризику важливо проводити регулярний аналіз ринкової ситуації, передбачати її економічних коливань та впроваджувати гнучку цінову політику, що дозволить оперативно адаптуватися до змін

Конкурентні ризики. Конкурентне середовище у Львові є високим, що визначається наявністю великої кількості спеціалізованих магазинів, аптек і онлайн-платформ, що пропонують ортопедичні товари. Інтенсивна конкуренція може призвести до зниження маржі, агресивної цінової політики та високих витрат на маркетингові кампанії.

Для мінімізації цього ризику підприємству рекомендується виділити власну нішу за рахунок диференціації асортименту, надання високоякісного сервісу, впровадження програм лояльності та використання сучасних цифрових технологій для аналізу конкурентів

Операційні ризики. Операційні ризики включають можливі проблеми, пов'язані з організацією бізнес-процесів, технічними збої, затримками у постачанні товарів і недостатньою кваліфікацією персоналу. Наприклад,

затримки у постачанні товарів можуть спричинити нестачу асортименту і негативно вплинути на задоволеність клієнтів. Щоб мінімізувати операційні ризики, рекомендується впровадити систему управління запасами, укласти договори з кількома надійними постачальниками, забезпечити навчання персоналу та використовувати сучасні інформаційні системи для контролю за процесами

Технологічні ризики. Технологічні ризики пов'язані з впровадженням нових технологій та використанням сучасного обладнання. Помилки при впровадженні ІТ-систем, програмних рішень або відсутність технічної підтримки можуть спричинити перебої в роботі магазину та вплинути на задоволеність клієнтів. Для зниження технологічних ризиків рекомендується проводити аудит технологічної інфраструктури, інвестувати в сучасне обладнання з гарантійним обслуговуванням та залучати фахівців з ІТ для підтримки і модернізації систем

Проведений аналіз демонструє, що основними ризиками для відкриття ортопедичного магазину у Львові є регуляторні, економічні, конкурентні, операційні та технологічні чинники. Щоб ефективно мінімізувати ризики, рекомендується:

Створити систему постійного моніторингу нормативних змін і забезпечити юридичну підтримку

Впровадити гнучку цінову політику та сформувати резервний фонд для компенсації економічних коливань

Розробити унікальну торгову пропозицію та активно використовувати цифрові інструменти для аналізу конкурентного середовища

Оптимізувати бізнес-процеси через впровадження CRM-систем та навчання персоналу з управління якістю

Інвестувати в сучасні ІТ-рішення та забезпечити регулярне технічне обслуговування обладнання

Ці стратегії сприятимуть зниженню впливу потенційних ризиків, що дозволить підприємству зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільне зростання навіть у складних ринкових умовах

Для забезпечення фінансової стійкості проєкту рекомендується виділити окремий резервний фонд, який допоможе компенсувати непередбачувані витрати у разі економічних коливань або змін у законодавстві. Також доцільно укласти довгострокові договори з постачальниками і впровадити систему внутрішнього контролю, що дозволить швидко реагувати на операційні збої. Ці заходи забезпечать додаткову стабільність бізнесу та дозволять оптимізувати управління витратами

Нижче наведено таблицю стратегічних рекомендацій, розроблену на основі SWOT-аналізу для перспектив відкриття ортопедичного магазину у Львові. У таблиці враховано як внутрішні слабкі сторони, так і зовнішні загрози, з якими може стикнутися бізнес, та запропоновано конкретні кроки для їх мінімізації (див. таб. 2.13).

Таблиця 2.13

Стратегічні рекомендації для мінімізації слабких сторін та загроз

Слабкі сторони / Загрози	Стратегічні рекомендації
Високі початкові інвестиції	<ul style="list-style-type: none"> – Розробити детальний бізнес-план з чітким розподілом ресурсів – Розглянути альтернативні джерела фінансування (партнерство, грантові програми, лізинг)
Високі початкові інвестиції	<ul style="list-style-type: none"> – Створити комплексну стратегію брендингу з позиціонуванням на ринку – Запустити активні маркетингові кампанії та залучити лідерів думок для формування позитивного іміджу
Залежність від постачальників	<ul style="list-style-type: none"> – Диверсифікувати базу постачальників для зниження ризиків – Укласти довгострокові контракти з основними постачальниками та розробити систему резервного забезпечення товарними запасами
Висока конкуренція (на внутрішньому ринку)	<ul style="list-style-type: none"> – Виділити унікальні конкурентні переваги (наприклад, висока якість продукції, професійний персонал, сучасні технології) – Сегментувати ринок та спеціалізуватися на окремих нішах
Зміни законодавства	<ul style="list-style-type: none"> – Постійно моніторити нормативно-правову базу та вчасно адаптувати бізнес-процеси – Консультуватися з юридичними експертами для своєчасного впровадження необхідних змін
Економічна нестабільність	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадити гнучку цінову політику та адаптувати стратегію витрат – Підготувати фінансові резерви для покриття

	непередбачених витрат та аналізувати ринкові тренди
Інтенсивна конкуренція (зовнішня)	– Проводити регулярний аналіз конкурентного середовища – Розробляти унікальні торгові пропозиції та активно використовувати цифрові канали продажу для розширення ринку
Зміни в споживчій поведінці	– Регулярно досліджувати ринкові тенденції та впроваджувати CRM-системи для зворотного зв'язку – Гнучко коригувати асортимент товарів відповідно до змін вподобань клієнтів

Джерело: складено автором

Дана таблиця допомагає окреслити основні напрямки для мінімізації внутрішніх слабких сторін та зовнішніх загроз, забезпечуючи комплексний підхід до стратегічного розвитку бізнесу. Рекомендації спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення конкурентоспроможності та своєчасну адаптацію до змін ринкових умов, що є критичним для успіху на насиченому ринку ортопедичних товарів у Львові.

Проведене маркетингове та фінансове обґрунтування підтверджує перспективність відкриття ортопедичного магазину у місті Львів. Аналіз ринку засвідчив наявність стабільного попиту на товари медичного та профілактичного призначення, що зумовлено зростанням інтересу до здорового способу життя та активним старінням населення.

Фінансові розрахунки свідчать про інвестиційну привабливість проєкту: усі ключові показники (NPV, IRR, PI, PP, DPP) демонструють позитивні значення, що свідчить про високу рентабельність та відносно швидку окупність вкладених коштів. Проєкт є економічно доцільним і може бути рекомендований до реалізації за умови ефективного управління та дотримання маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ВІДКРИТТЯ ОРТОПЕДИЧНОГО МАГАЗИНУ

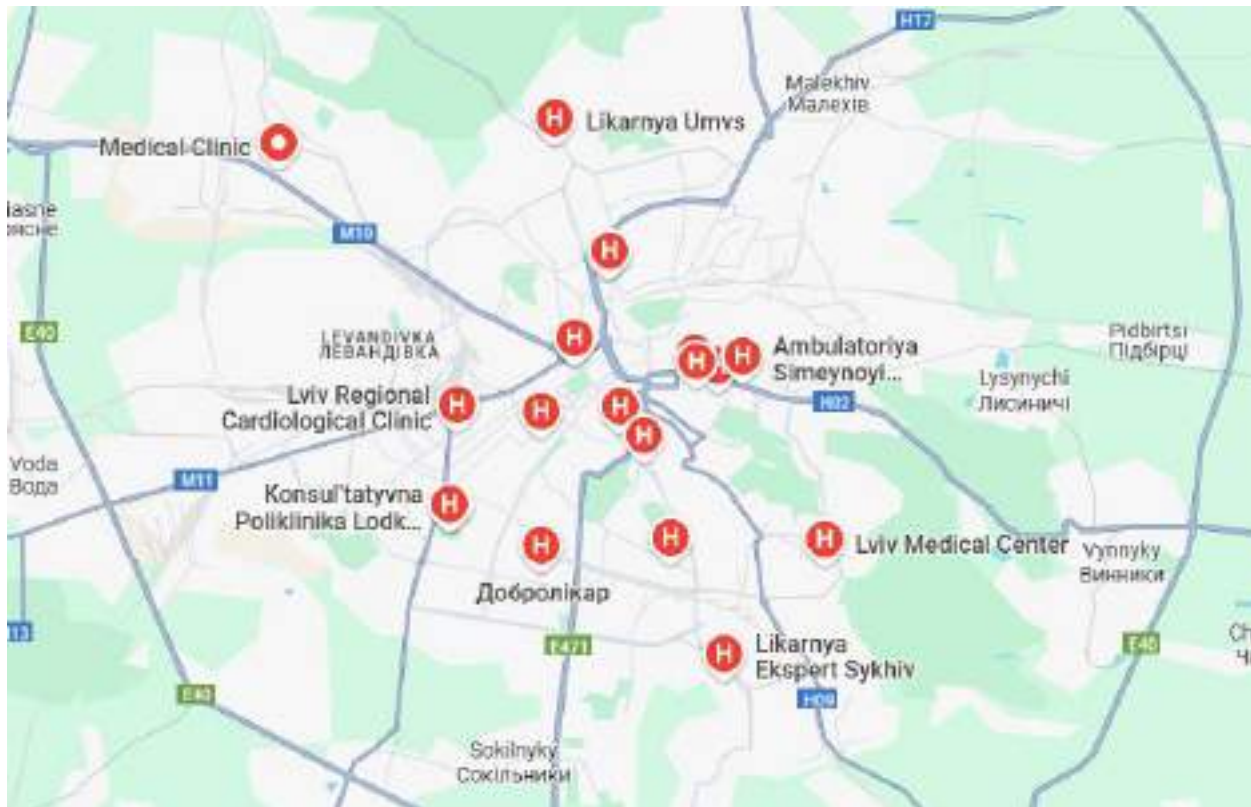
3.1 Концепція магазину та його місце розташування

Проект передбачає створення спеціалізованого ортопедичного магазину під назвою «ОртоМайстер» у місті Львів, зокрема в Галицькому районі, з метою забезпечення населення високоякісними ортопедичними товарами та професійними консультаційними послугами. Магазин позиціонується як заклад, що пропонує комплексні рішення для покращення мобільності, комфорту та якості життя клієнтів через широкий асортимент ортопедичних виробів, таких як ортопедичне взуття, індивідуальні устілки, бандажі, корсети, протези, компресійні вироби та аксесуари для реабілітації. Концепція магазину базується на поєднанні якісного асортименту, персоналізованих послуг, таких як безкоштовна діагностика стоп із використанням сучасних технологій (зокрема 3D-сканування), та клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування.

Актуальність проекту зумовлена кількома ключовими факторами:

1. Зростаючий попит на ортопедичні товари: В Україні, зокрема у Львові, спостерігається зростання інтересу до товарів і послуг, пов'язаних зі здоров'ям опорно-рухового апарату. Це пояснюється збільшенням кількості людей похилого віку, які потребують ортопедичних виробів для підтримки мобільності, а також зростанням популярності здорового способу життя серед молоді та спортсменів, які шукають профілактичні рішення для стоп. За даними статистики, близько 30% населення України стикаються з проблемами опорно-рухового апарату, що створює значний ринок для ортопедичних товарів.

2. Розвинена медична інфраструктура Львова: Львів є важливим медичним центром Західної України з великою (близько 30+ закладів) кількістю лікарень, клінік і медичних університетів. [55252, 53, 54].



Джерело: <https://www.google.com/maps>

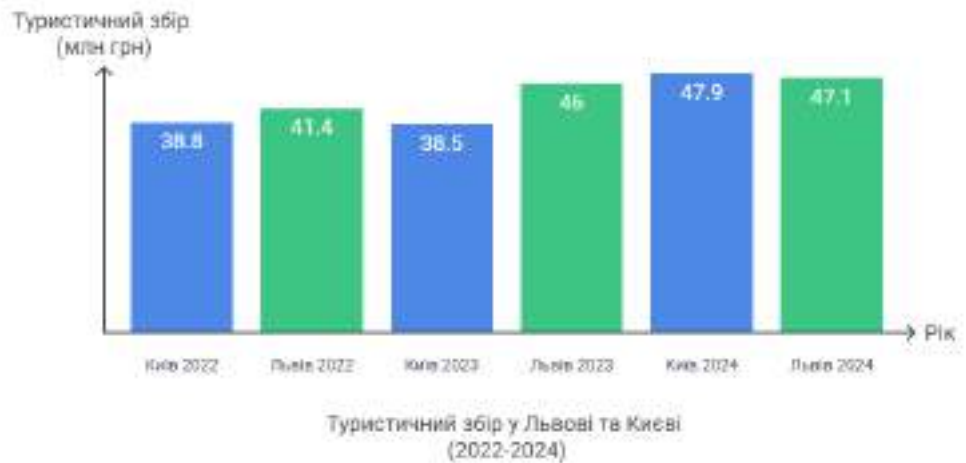
Це забезпечує стабільний потік потенційних клієнтів, таких як пацієнти після травм, із хронічними захворюваннями чи в процесі реабілітації. Наявність медичних закладів у Галицькому районі підсилює актуальність розташування магазину саме в цій частині міста.

4. Низький рівень конкуренції та потенціал ринку: Аналіз ринкового середовища у Львові, детально представлений у розділі 2 "Аналіз ринку та конкурентного середовища", показав, що сегмент спеціалізованих ортопедичних магазинів характеризується відносно низькою конкуренцією. Хоча на ринку присутні окремі аптеки та медичні центри, які пропонують обмежений асортимент ортопедичних товарів, кількість спеціалізованих закладів, що надають широкий вибір продукції та додаткові послуги, такі як діагностика стоп, є незначною. Це створює сприятливі умови для виходу нового бізнесу на ринок та його подальшого розвитку.

5. Туристичний потенціал Львова: Львів щорічно відвідують мільйони туристів, зокрема іноземних, що сприяє підвищенню купівельної спроможності в місті. Туристи, які мають потребу в ортопедичних товарах, можуть стати додатковим джерелом доходу для магазину, особливо якщо

заклад розташований у центральній частині міста. Детальна інформація показана в наступній таблиці у документі:

Рис 3.2



Джерела: на основі джерел [55], [56]

Магазин орієнтується на середній та середній плюс ціновий сегмент, що відповідає купівельній спроможності більшості мешканців Львова та відвідувачів міста. Основною конкурентною перевагою стане надання безкоштовної діагностики стоп і консультацій кваліфікованих ортопедів, а також можливість виготовлення індивідуальних устілок за допомогою сучасного обладнання. Крім того, магазин планує активно співпрацювати з місцевими медичними закладами, що сприятиме залученню цільової аудиторії та підвищенню довіри до бренду.

Для ортопедичного магазину обрано назву «ОртоМайстер», яка відображає професійність, якість і спеціалізацію закладу. Назва асоціюється з майстерністю у створенні ортопедичних рішень, викликає довіру та є універсальною для широкої аудиторії. Вона підкреслює експертність персоналу та високий рівень обслуговування.

Слоган магазину – «Ваш комфорт – наша турбота». Цей слоган акцентує на клієнтоорієнтованості, підкреслюючи основну цінність закладу –

забезпечення комфорту та здоров'я клієнтів через використання ортопедичних товарів. Він є лаконічним, мотивуючим і зрозумілим для цільової аудиторії, відображаючи місію магазину.

Місце розташування – ортопедичний магазин планується розташувати в Галицькому районі міста Львова, який є центральною частиною міста з високим пішохідним трафіком, розвинутою комерційною та медичною інфраструктурою. Вибір цього району обґрунтований кількома факторами:

1. Високий пішохідний трафік: Галицький район є осередком ділової, туристичної та медичної активності Львова. Центральне розташування забезпечує постійний потік потенційних клієнтів, включаючи місцевих жителів, туристів і відвідувачів медичних закладів.

2. Близькість до медичних закладів: У районі розташовано низку ключових медичних установ, таких як 1-ша міська лікарня імені Князя Лева, Львівський національний медичний університет та інші клініки. Це створює природний попит на ортопедичні товари серед пацієнтів із травмами, хронічними захворюваннями або післяопераційними потребами.

3. Розвинена інфраструктура: Наявність комерційних приміщень, зручне транспортне сполучення та доступність для людей з обмеженими можливостями роблять Галицький район ідеальним для розташування магазину. Район має розвинену мережу громадського транспорту, що полегшує доступ для клієнтів із інших частин міста.

Конкретна рекомендована локація – поблизу 1-ї міської лікарні імені Князя Лева (вул. Ужгородська, 1).

Ця локація має низку переваг:

1. Доступ до цільової аудиторії: Близькість до лікарні забезпечує стабільний потік клієнтів, які потребують ортопедичних товарів після консультацій із лікарями, зокрема пацієнтів із травмами, хронічними захворюваннями опорно-рухового апарату або в процесі реабілітації.

2. Висока видимість: Розташування поблизу медичного закладу з великим потоком відвідувачів сприяє підвищенню впізнаваності магазину.

3. Зручність для клієнтів: Локація є легкодоступною як для пішоходів, так і для тих, хто користується громадським транспортом.

Ортопедичний магазин «ОртоМайстер» матиме такі ключові характеристики:

1. Магазин пропонуватиме широкий вибір ортопедичних виробів, включаючи ортопедичне взуття для дорослих і дітей, індивідуальні устілки, бандажі, корсети, протези, компресійні вироби та аксесуари для реабілітації. Асортимент буде адаптовано до потреб різних груп клієнтів – від профілактичних рішень для спортсменів до післяопераційної підтримки для пацієнтів.

2. Основною конкурентною перевагою стане надання безкоштовної діагностики стоп за допомогою сучасного обладнання, зокрема 3D-сканерів, що забезпечують високу точність вимірювань. Така технологія є рідкістю для більшості ортопедичних салонів. Це пов'язано з високою вартістю обладнання та необхідністю спеціального навчання персоналу, через що багато закладів обмежуються базовими методами обстеження, тож її наявність стане вагомою перевагою над конкурентами. Також клієнти зможуть отримати консультації кваліфікованих ортопедів і замовити індивідуальне виготовлення устілок. Додатково планується надавати послуги з підбору ортопедичних виробів і навчання їх правильного використання.

3. Магазин матиме сучасний і функціональний інтер'єр із чітким зонуванням: торгова зала з вітринами для демонстрації товарів, зона для консультацій із комфортними кріслами, окрема зона для діагностики стоп. Дизайн буде адаптовано для людей з обмеженими можливостями, включаючи широкі проходи, відсутність порогів і зручне розташування обладнання.

4. Інтер'єр магазину буде виконаний у сучасному стилі з використанням спокійних кольорів (наприклад, відтінки білого, сірого та зеленого), що асоціюються з чистотою, здоров'ям і довірою. Логотип «ОртоМайстер» буде розміщено на вивісці, у внутрішньому оформленні та на всіх рекламних матеріалах, щоб забезпечити впізнаваність бренду. Освітлення буде м'яким,

але достатньо яскравим, щоб підкреслити асортимент товарів і створити комфортну атмосферу для клієнтів.

5. На початковому етапі планується найняти чотирьох співробітників: двох продавців-консультантів із медичною освітою або досвідом у сфері ортопедії, одного ортопеда для проведення діагностики та консультацій, а також адміністратора, який відповідатиме за організацію роботи магазину, взаємодію з клієнтами та координацію поставок. Усі працівники проходилимуть регулярне навчання для підвищення кваліфікації, зокрема з використання сучасного обладнання для діагностики стоп і новітніх ортопедичних технологій.

6. Використання передових технологій, таких як 3D-сканування стоп, дозволить створювати високоточні ортопедичні устілки, що відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Крім того, магазин матиме власний вебсайт із каталогом товарів, можливістю онлайн-замовлень і запису на консультації. Сайт буде оптимізований для пошукових систем (SEO), щоб залучати клієнтів через інтернет. Планується також інтеграція CRM-системи для управління клієнтською базою та програмами лояльності.

Цільова аудиторія магазину «ОртоМайстер» включає кілька ключових сегментів:

Люди похилого віку. Ця група потребує ортопедичних виробів для зменшення болю в суглобах, профілактики деформацій стоп і підтримки мобільності. Вони цінують якість, доступність і професійні консультації.

Спортсмени. Молоді люди, які займаються спортом, шукають ортопедичне взуття та устілки для профілактики травм і підвищення комфорту під час тренувань.

Діти з ортопедичними потребами. Батьки купують ортопедичне взуття та устілки для корекції плоскостопості, вальгусної деформації чи інших проблем у дітей.

Пацієнти після травм або операцій. Ця категорія потребує бандажів, корсетів, протезів і інших виробів для реабілітації.

Туристи та відвідувачі медичних закладів. Особи, які шукають швидкі та якісні ортопедичні рішення під час перебування у Львові, особливо якщо вони мають тимчасові чи хронічні проблеми зі здоров'ям.

Для залучення та утримання клієнтів планується комплексна маркетингова стратегія, яка включає:

1. Укладення партнерських угод із лікарнями, клініками та реабілітаційними центрами Галицького району для рекомендації магазину «ОртоМайстер» їхнім пацієнтам. Планується проведення інформаційних семінарів для лікарів і медичного персоналу про переваги ортопедичних товарів.

2. Активна присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) із демонстрацією асортименту, відгуками клієнтів, корисними порадами щодо здоров'я стоп і профілактики захворювань. Планується запуск таргетованої реклами для цільової аудиторії у Львові.

3. Створення сучасного вебсайту з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, каталогом товарів, інформацією про послуги та можливістю запису на діагностику. Оптимізація сайту для пошукових систем дозволить залучати клієнтів, які шукають ортопедичні товари онлайн.

4. Встановлення яскравої вивіски з логотипом «ОртоМайстер» і розміщення банерів поблизу магазину та медичних закладів. Додатково планується розміщення реклами на зупинках громадського транспорту в Галицькому районі.

5. У перші місяці роботи передбачається проведення промоакцій, таких як безкоштовна діагностика стоп для всіх клієнтів, знижки для пенсіонерів, студентів і сімей із дітьми. Для постійних клієнтів буде запроваджено програму лояльності з накопичувальними бонусами та знижками на наступні покупки.

Концепція магазину «ОртоМайстер» вирізняється кількома ключовими перевагами, які забезпечують його конкурентоспроможність:

Поєднання широкого асортименту ортопедичних товарів із безкоштовною діагностикою стоп і персоналізованими консультаціями є

рідкісним для Львова. Це дозволяє магазину зайняти нішу на ринку спеціалізованих ортопедичних рішень.

Використання 3D-сканерів для діагностики стоп і виготовлення індивідуальних устілок підвищує точність і якість послуг, що сприяє задоволеності клієнтів.

Розташування поблизу 1-ї міської лікарні імені Князя Лева забезпечує доступ до цільової аудиторії та високу видимість.

Фокус на комфорті клієнтів, інклюзивний дизайн і професійний підхід персоналу створюють позитивний імідж магазину.

Асортимент адаптований до потреб різних груп клієнтів, що дозволяє охопити широку аудиторію та забезпечити стабільний попит.

Ортопедичний магазин «ОртоМайстер» у Галицькому районі Львова має значний потенціал завдяки зростаючому попиту на ортопедичні товари, сприятливому розташуванню та унікальній концепції, яка поєднує якісний асортимент, персоналізовані послуги та сучасні технології. Вибір локації поблизу 1-ї міської лікарні імені Князя Лева (вул. Ужгородська, 1) забезпечує доступ до цільової аудиторії, включаючи пацієнтів медичних закладів, місцевих жителів і туристів. Назва «ОртоМайстер» і слоган «Ваш комфорт – наша турбота» підкреслюють професійність, якість і клієнтоорієнтованість закладу. Реалізація проекту потребує подальшого аналізу ринку, конкурентів і фінансових розрахунків, але вже на етапі концепції він демонструє економічну обґрунтованість і перспективність. Магазин має всі передумови для того, щоб стати провідним постачальником ортопедичних рішень у Львові, сприяючи здоров'ю та комфорту своїх клієнтів.

3.2 Організаційно-правова форма підприємства

Для реалізації проекту ортопедичного магазину «ОртоМайстер» у місті Львів обрано організаційно-правову форму Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Ця форма є оптимальною для даного бізнесу з кількох

причин, які враховують специфіку діяльності, масштаб проєкту та потреби в управлінні.

Обмежена відповідальність учасників: Згідно зі статтею 140 Цивільного кодексу України [33], учасники ТОВ несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства лише в межах своїх вкладів до статутного капіталу. Це знижує фінансові ризики для засновників, що є важливим для бізнесу на початковому етапі розвитку.

Гнучкість в управлінні: ТОВ дозволяє засновникам самостійно визначати структуру управління, розподіл обов'язків і порядок прийняття рішень. Це дає можливість ефективно координувати діяльність магазину, зокрема в питаннях закупівлі товарів, маркетингу та співпраці з медичними закладами.

Можливість залучення інвесторів: У разі потреби розширення бізнесу (наприклад, відкриття філій у інших містах України), форма ТОВ спрощує залучення додаткових учасників або інвесторів шляхом внесення їх до складу засновників або продажу частки в статутному капіталі.

Довіра з боку партнерів і клієнтів: ТОВ сприймається як більш надійна організаційно-правова форма порівняно з ФОП, що сприяє налагодженню партнерських відносин із медичними закладами, постачальниками та банками.

Для створення ТОВ буде сформовано статутний капітал у розмірі 100 000 грн., що відповідає мінімальним вимогам для такого типу підприємства в Україні (згідно зі статтею 144 Цивільного кодексу України, мінімальний розмір статутного капіталу ТОВ не встановлено законом, але для забезпечення фінансової стабільності обрано цю суму)[33]. Статутний капітал буде внесено засновниками у вигляді грошових коштів, що дозволить покрити початкові витрати на реєстрацію, оренду приміщення та закупівлю обладнання.

Управління ТОВ «ОртоМайстер» здійснюватиметься директором, який призначатиметься загальними зборами учасників. Директор відповідатиме за операційну діяльність, зокрема закупівлю товарів, організацію роботи персоналу, маркетингову стратегію та фінансову звітність. Загальні збори учасників будуть найвищим органом управління, який прийматиме стратегічні

рішення, такі як розподіл прибутку, внесення змін до статуту або залучення нових інвесторів.

Оподаткування ТОВ «ОртоМайстер» буде здійснюватися за загальною системою оподаткування, що є стандартним вибором для товариств з обмеженою відповідальністю в Україні, особливо для тих, які планують співпрацю з великими постачальниками та медичними закладами. Відповідно до Податкового кодексу України (ПК України)[34], ТОВ на загальній системі сплачує податки залежно від фінансових результатів діяльності. Основні податки, які сплачуватиме підприємство, включають:

Податок на прибуток підприємств:

Відповідно до статті 136 ПК України [34], ставка податку на прибуток для юридичних осіб у 2025 році становить 18% від оподаткованого прибутку. Оподатковуваний прибуток визначається як різниця між доходами та витратами підприємства, скоригована на податкові різниці, передбачені ПК України.

Наприклад, якщо прогнозований річний дохід магазину «ОртоМайстер» у перший рік діяльності складе 1 500 000 грн., а витрати (включаючи собівартість товарів, оренду, зарплату тощо) – 942 000 грн., то оподатковуваний прибуток становитиме:

$$1500000 - 942000 = 558000 \text{ грн.}$$

Податок на прибуток:

$$558000 \times 0.18 = 100440 \text{ грн.}$$

Податок на додану вартість (ПДВ):

Відповідно до статті 185 ПК України [34], операції з продажу ортопедичних товарів підлягають оподаткуванню ПДВ. Однак деякі ортопедичні вироби, які належать до медичних товарів (зокрема, протези, ортопедичне взуття, бандажі), можуть бути звільнені від ПДВ або оподатковуватися за ставкою 7%, якщо вони включені до переліку, затвердженого Кабінетом Міністрів України (згідно з пунктом 193.1 ПК України).

Для розрахунків припустимо, що 70% асортименту магазину (наприклад, індивідуальні устілки, ортопедичне взуття) підпадає під пільгову ставку 7%, а решта 30% (аксесуари, супутні товари) оподатковується за стандартною ставкою 20%.

Річний дохід від товарів зі ставкою 7%:

$$1500000 \times 0.7 = 1050000 \text{ грн.}$$

ПДВ за ставкою 7%:

$$1050000 \times 0.07 = 73500 \text{ грн.}$$

Річний дохід від товарів зі ставкою 20%:

$$1500000 \times 0.3 = 450000 \text{ грн.}$$

ПДВ за ставкою 20%:

$$450000 \times 0.2 = 90000 \text{ грн.}$$

Загальна сума ПДВ:

$$73500 + 90000 = 163500 \text{ грн.}$$

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ):

Відповідно до Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [35], ТОВ сплачує ЄСВ за своїх працівників за ставкою 22% від фонду оплати праці (стаття 8 Закону).

Згідно з фінансовим прогнозом, фонд оплати праці для 4 працівників (2 продавці-консультанти, 1 ортопед, 1 адміністратор) становить 70 000 грн. на місяць, або 840 000 грн. на рік.

$$\text{ЄСВ: } 840000 \times 0.22 = 184800 \text{ грн./ рік}$$

Інші податки:

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО): Заробітна плата працівників оподатковується ПДФО за ставкою 18% (стаття 167 ПК України) та військовим збором за ставкою 1.5% (пункт 16-1 підрозділу 10 розділу ХХ ПК України). Для фонду оплати праці 840 000 грн.:

ПДФО:

$$840000 \times 0.18 = 151200 \text{ грн.}$$

Військовий збір:

$$840000 \times 0.015 = 12600 \text{ грн.}$$

Загальна сума податків із зарплати (ПДФО + військовий збір):

$$151200+12600=163800 \text{ грн.}$$

Прогноз податкових платежів

Для наочності нижче наведено таблицю з прогнозом податкових платежів ТОВ «ОртоМайстер» за перший рік роботи.

Таблиця 3.1

Прогноз податкових платежів ТОВ «ОртоМайстер» за перший рік роботи

Найменування податку	Сума (грн.)
Податок на прибуток (18%)	100 440
ПДВ (7% на 70% доходу)	73 500
ПДВ (20% на 30% доходу)	90 000
ЄСВ (22% від фонду оплати праці)	184 800
ПДФО (18% від фонду оплати праці)	151 200
Військовий збір (1.5% від фонду оплати праці)	12 600
Загальна сума податків	612 540

Джерело: складено автором

Обґрунтування вибору загальної системи оподаткування. Загальна система оподаткування була обрана з кількох причин:

1. Можливість працювати з ПДВ: Більшість постачальників ортопедичних товарів (зокрема, імпортерів) є платниками ПДВ, тому ТОВ «ОртоМайстер» зможе зараховувати вхідний ПДВ у податковий кредит, що зменшить податкове навантаження.

2. Прозорість для партнерів: Співпраця з медичними закладами та великими постачальниками вимагає прозорості фінансової звітності, яку забезпечує загальна система оподаткування.

3. Масштаб діяльності: Очікуваний річний дохід магазину (1 500 000 грн.) робить загальну систему оподаткування доцільною, оскільки вона надає більше можливостей для роботи з ПДВ і масштабування бізнесу.

Альтернативою могла б бути спрощена система оподаткування (3-я група) зі ставкою 5% від доходу. Для ТОВ із прогнозованим доходом 1 500 000 грн. податок склав би:

$$1500000 \times 0.05 = 75000 \text{ грн.}$$

що здається вигіднішим. Проте спрощена система обмежує можливості роботи з ПДВ, що ускладнює співпрацю з постачальниками та партнерами. Таким чином, загальна система є більш доцільною для ТОВ «ОртоМайстер».

3.3 Формування асортименту товарів та постачальницька стратегія

Ортопедичний магазин «ОртоМайстер» у місті Львів буде спеціалізуватися на широкому асортименті товарів, призначених для профілактики, корекції та реабілітації проблем опорно-рухового апарату. Асортимент формується з урахуванням потреб цільової аудиторії, яка включає людей похилого віку, спортсменів, дітей з ортопедичними потребами, пацієнтів після травм або операцій, а також туристів і відвідувачів медичних закладів. Магазин орієнтується на середній і середньо-високий ціновий сегмент, що відповідає середньому чеку 500 грн. і купівельній спроможності клієнтів..

Основні категорії товарів, які будуть представлені в асортименті «ОртоМайстер», включають:

1. Ортопедичне взуття:
 - Для дорослих: моделі для корекції плоскостопості, вальгусної деформації, а також комфортне взуття для щоденного використання.
 - Для дітей: взуття для профілактики та корекції деформацій стоп (наприклад, при плоскостопості або вальгусній деформації).
2. Індивідуальні ортопедичні устілки: виготовлені за допомогою 3D-сканування стоп для забезпечення максимального комфорту та корекції.
3. Бандажі та корсети: для підтримки хребта, суглобів і кінцівок, зокрема для післяопераційної реабілітації.
4. Компресійні вироби: гольфи, панчохи та колготки для профілактики варикозу та покращення кровообігу.
5. Протези та ортези: для осіб із втратою кінцівок або порушеннями опорно-рухового апарату.

б. Аксесуари для реабілітації: милиці, ходунки, ортопедичні подушки, масажери для стоп.

Асортимент буде адаптований до потреб різних груп клієнтів, забезпечуючи як профілактичні рішення (наприклад, для спортсменів), так і реабілітаційні товари (для післяопераційних пацієнтів). Загальна кількість найменувань у магазині на початковому етапі складе 150 позицій, що дозволить охопити широкий спектр потреб і забезпечити різноманітність вибору.

Для формування асортименту «ОртоМайстер» планує співпрацювати з кількома перевіреними постачальниками, які мають досвід роботи на ринку ортопедичних товарів в Україні та за кордоном. Вибір постачальників базується на їхній репутації, якості продукції, сертифікації товарів, а також конкурентоспроможності цін. Основні постачальники включають:

–ТОВ «ОртоЛайн» (Україна): спеціалізується на ортопедичному взутті та устілках. Компанія пропонує сертифіковані вироби, які відповідають медичним стандартам, і має досвід роботи з роздрібними мережами.

ТОВ «МедТехніка» (Україна): постачальник бандажів, корсетів і компресійних виробів. Має розвинену мережу дистрибуції в Західній Україні, що полегшує логістику для магазину у Львові.

Bauerfeind AG (Німеччина): міжнародний виробник ортопедичних виробів преміум-сегменту, зокрема ортезів, компресійних виробів і устілок. Співпраця з Bauerfeind дозволить магазину пропонувати продукцію високої якості для клієнтів із вищими запитами.

ТОВ «Реабілітімед» (Україна): постачальник аксесуарів для реабілітації, таких як милиці, ходунки та ортопедичні подушки. Компанія має хорошу репутацію на ринку та пропонує конкурентні ціни.

Компанія «ТД Алком» (Україна): постачальник ортопедичних товарів, зокрема бандажів, корсетів, компресійних виробів і аксесуарів для реабілітації. Відома якістю та доступними цінами.

Співпраця з кількома постачальниками дозволяє диверсифікувати джерела постачання, зменшуючи ризики затримок або дефіциту товарів, а також забезпечує різноманітність асортименту для різних цінових сегментів.

Націнка на товари в магазині «ОртоМайстер» буде встановлена на рівні 60% від закупівельної ціни для більшості категорій товарів, що є стандартною практикою для роздрібної торгівлі ортопедичними товарами в Україні. Така націнка дозволяє покрити операційні витрати (оренду, зарплату, маркетинг), забезпечити прибутковість бізнесу та залишатися конкурентоспроможними на ринку. Для преміум-сегменту (наприклад, продукція Bauerfeind) націнка буде підвищена до 80%, враховуючи вищу якість і попит серед клієнтів із більшим достатком.

Приклади розрахунку роздрібних цін:

Ортопедичне взуття від ТОВ «ОртоЛайн»:

Закупівельна ціна: 350 грн.

Націнка 60%:

$$350 \times 1.6 = 560 \text{ грн.}$$

Ортез від Bauerfeind AG:

Закупівельна ціна: 600 грн.

Націнка 80%:

$$600 \times 1.8 = 1080 \text{ грн.}$$

Компресійні панчохи від Компанії «ТД Алком»:

Закупівельна ціна: 150 грн.

Націнка 60%:

$$150 \times 1.6 = 240 \text{ грн.}$$

Середня роздрібна ціна (500 грн.) враховує співвідношення між різними категоріями товарів і націнками.

Для старту роботи магазину «ОртоМайстер» необхідно сформувати початковий товарний запас, який дозволить забезпечити асортимент і покрити попит у перші 3 місяці роботи. Згідно з фінансовим прогнозом, загальна сума закупівлі товарів на початковий період становить 350 000 грн. Ця сума

розрахована з урахуванням прогнозованого попиту та зростання кількості клієнтів із 150 у перший місяць до 600 із 6-го місяця.

Розподіл закупівель за категоріями товарів і постачальниками наведено в таб.3.2.

Таблиця 3.2

План закупівлі товарів для ТОВ «ОртоМайстер» на перші 3 місяці

Категорія товару	Постачальник	Кількість (один.)	Закупівель на ціна за одиницю (грн.)	Загальна сума (грн.)
Ортопедичне взуття	ТОВ «ОртоЛайн»	150	350	52 500
Індивідуальні устілки	ТОВ «ОртоЛайн»	200	150	30 000
Бандажі та корсети	ТОВ «МедТехніка»	100	200	20 000
Компресійні вироби	ТОВ «МедТехніка»	150	150	22 500
Компресійні вироби	Компанія «ТД Алком»	200	150	30 000
Ортези (преміум)	Bauerfeind AG	80	600	45 000
Аксесуари для реабілітації	ТОВ «Реабілітімед»	150	300	48 000
Аксесуари для реабілітації	Компанія «ТД Алком»	150	250	37 500
Медичні прилади	ТОВ «МедТехніка»	100	350	35 000
Резерв (додатковий запас)	Різні постачальники	–	–	29 500
Загалом		1 080		350 000

Джерело: складено автором

Обсяги закупівлі розраховані з урахуванням прогнозованого попиту за перші 3 місяці. Згідно з прогнозом продажів, за перші 3 місяці магазин відвідає:

1-й місяць: 150 клієнтів.

2-й місяць: 240 клієнтів.

3-й місяць: 300 клієнтів.

Загалом: $150 + 240 + 300 = 690$ клієнтів. При середньому чеку 500 грн. і припущенні, що кожен клієнт купує 1 одиницю товару, прогнозований дохід за 3 місяці:

$$690 \times 500 = 345000 \text{ грн.}$$

Це відповідає продажу 690 одиниць товару ($345\,000 \div 500$). Початковий запас у 1 080 одиниць дозволяє покрити цей попит і залишити резерв (1 080 -

690 = 390 одиниць) для гнучкості асортименту та непередбачених коливань попиту.

Надалі закупівлі будуть здійснюватися щомісяця, виходячи з обсягів продажів. З 4-го місяця попит стабілізується на рівні 600 клієнтів на місяць (600 одиниць товару), тому щомісячні закупівлі складатимуть приблизно 100 000 грн. (600 одиниць із середньою закупівельною ціною 167 грн., враховуючи націнку 60%):

$$600 \times 167 = 100200 \text{ грн.}$$

Організація логістики є важливим елементом постачальницької стратегії «ОртоМайстер», оскільки своєчасна доставка товарів впливає на безперебійність роботи магазину та задоволеність клієнтів. Логістична стратегія включає наступні аспекти:

У магазині передбачено складське приміщення площею 15 кв.м, що дозволить зберігати товарний запас на 1–2 місяці роботи (приблизно 500–600 одиниць товару). Облаштування складу (стелажі, маркування) включено до витрат на ремонт приміщення (150 000 грн.).

Для українських постачальників (ТОВ «ОртоЛайн», ТОВ «МедТехніка», ТОВ «Реабілітімед», Компанія «ТД Алком») доставка буде здійснюватися через логістичні компанії, такі як «Нова Пошта» або «Укрпошта». Середня вартість доставки однієї партії (50–100 одиниць) – 500 грн., частота доставок – 1 раз на місяць. Загальні витрати на доставку від українських постачальників за перші 3 місяці:

$$500 \times 3 = 1500 \text{ грн.}$$

Для Bauerfeind AG доставка здійснюватиметься через DHL. Вартість доставки однієї партії (80 одиниць) – 1 500 грн, частота доставок – 1 раз на 2 місяці. Загальні витрати за перші 3 місяці – 1 500 грн.

Початкова поставка (1 080 одиниць) буде здійснена за тиждень до відкриття магазину.

Надалі поставки від українських постачальників – щомісяця (200–300 одиниць), від Bauerfeind – раз на 2 місяці (80 одиниць).

Для контролю товарних залишків буде використовуватися проста система обліку. Витрати на впровадження системи включено до початкових витрат.

Щотижня проводитиметься інвентаризація для оцінки залишків і планування наступних замовлень. Це дозволить уникати затоварювання та своєчасно поповнювати асортимент.

Бюджет на логістику. Загальний бюджет на логістику в перші 3 місяці включає витрати на доставку, облаштування складу та впровадження системи обліку. Розподіл витрат наведено в таб.3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет на логістику ТОВ ОртоМайстер на перші 3 місяці

Напрямок витрат	Сума (грн.)
Доставка від українських постачальників (3 місяці)	1 500
Доставка від Bauerfeind AG (1 партія)	1 500
Загальна сума	3 000

Джерело: складено автором

Постачальницька стратегія «ОртоМайстер» спрямована на забезпечення стабільності поставок, якості товарів і оптимізації витрат. Основні принципи стратегії:

1. Співпраця з кількома постачальниками (українськими та міжнародними) дозволяє зменшити ризики затримок поставок і забезпечити різноманітність асортименту. Наприклад, компресійні вироби постачаються як від ТОВ «МедТехніка», так і від Компанії «ТД Алком», що дає можливість вибору за ціною та якістю.

2. Усі товари, що надходять до магазину, перевірятимуться на відповідність медичним стандартам і наявність сертифікатів. Особлива увага приділятиметься імпортним товарам від Bauerfeind AG, які повинні мати європейські сертифікати якості (CE).

3. Для зменшення логістичних витрат планується замовляти більші партії від українських постачальників (наприклад, раз на місяць замість раз на 2 тижні), що дозволить отримати знижки на обсяг. Наприклад, ТОВ

«ОртоЛайн» надає знижку 5% при замовленні від 150 одиниць товару, що заощадить:

$$(52500+30000)\times 0.05=4125\text{грн.}$$

4. Асортимент буде регулярно переглядатися на основі попиту та відгуків клієнтів. Наприклад, якщо попит на компресійні вироби від «ТД Алком» зростає, їхня частка в закупівлях може бути збільшена за рахунок зменшення обсягів від ТОВ «МедТехніка».

Обґрунтування собівартості

Змінні витрати включають собівартість товарів. За перший рік змінні витрати становлять 749 500 грн., що включає початковий запас (350 000 грн.) і додаткові закупівлі:

$$749500-350000=399500\text{грн. (за 9 місяців, з 4-го по 12-й).}$$

Це відповідає закупівлі на суму 100 000 грн. щомісяця (з 4-го місяця), як зазначено вище.

Формування асортименту товарів і постачальницька стратегія «ОртоМайстер» розроблені з урахуванням потреб цільової аудиторії та специфіки ринку ортопедичних товарів у Львові. Асортимент включає широкий вибір товарів – від ортопедичного взуття до аксесуарів для реабілітації, що дозволяє охопити різні сегменти клієнтів. Співпраця з надійними постачальниками, такими як ТОВ «ОртоЛайн», ТОВ «МедТехніка», Bauerfeind AG, ТОВ «Реабілітімед» і Компанія «ТД Алком», забезпечує якість і різноманітність асортименту. Націнка на товари (60% для основного асортименту та 80% для преміум-сегменту) дозволяє покрити витрати та забезпечити прибутковість. Націнка (60% для основного асортименту, 80% для преміум-сегменту) дозволяє досягти середнього чеку 500 грн. Початковий запас на 350 000 грн покриває попит у перші 3 місяці (690 одиниць), а щомісячні закупівлі (100 000 грн) підтримуватимуть асортимент. Логістичні витрати (3 000 грн. за 3 місяці) забезпечують безперебійність поставок. Стратегія є ефективною для досягнення планового доходу 2 250 000 грн. за перший рік.

3.4 Маркетингова стратегія просування магазину

Маркетингова стратегія ортопедичного магазину «ОртоМайстер» у місті Львів розроблена з метою залучення цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу як провідного постачальника ортопедичних товарів і послуг у регіоні. Стратегія базується на комплексному підході, який поєднує офлайн- і онлайн-методи просування, співпрацю з медичними закладами, акцент на унікальні конкурентні переваги (безкоштовна діагностика стоп, персоналізовані консультації ортопеда) та використання сучасних інструментів цифрового маркетингу. Основна мета – забезпечити стабільний потік клієнтів у розмірі 500 осіб на місяць та досягти річного доходу в розмірі 1 500 000 грн., що відповідає прогнозованому середньому чеку 500 грн.

Цільова аудиторія включає кілька сегментів: люди похилого віку, спортсмени, діти з ортопедичними потребами, пацієнти після травм або операцій, а також туристи та відвідувачі медичних закладів у Галицькому районі Львова. Для кожного сегменту будуть застосовані адаптовані інструменти просування, враховуючи їхні потреби, звички та канали комунікації.

Аналіз ринку та конкурентів. Львів є важливим медичним і туристичним центром Західної України, що створює сприятливі умови для розвитку ортопедичного магазину. За приблизними оцінками, близько 30% населення України мають проблеми з опорно-руховим апаратом. З населенням Львова у 720 000 осіб (станом на 2025 рік), це становить близько 216 000 потенційних клієнтів. У Галицькому районі, де планується відкриття магазину, проживає приблизно 60 000 осіб, а також щоденно проходить значний пішохідний трафік завдяки туристам і відвідувачам медичних закладів, таких як 1-а міська лікарня імені Князя Лева.

На ринку Львова присутні кілька конкурентів, які пропонують ортопедичні товари та послуги:

– Ортомедіка UKRAINE MEDICUS LLC – ексклюзивний дистриб'ютор в Україні Bauerfeind: пропонує продукцію преміум-сегменту, зокрема ортези та компресійні вироби, але має обмежену кількість точок продажу у Львові.

– ТОВ «МЕДТЕХНІКА ОРТО»: спеціалізується на ортопедичних товарах, має кілька магазинів у місті, але не надає безкоштовних консультацій ортопеда.

– Med-Magazin.ua: мережа магазинів із широким асортиментом медичних товарів, включаючи ортопедичну обув, бандажі, компресійні вироби та аксесуари для реабілітації. Вони мають розвинений онлайн-магазин і пропонують безкоштовні консультації ортопеда-травматолога та реабілітолога, що є їхньою сильною стороною.

– Клініка терапії та реабілітації суглобів і хребта «ORTO SANO»: фокусується на лікуванні та реабілітації, але також продає ортопедичні товари своїм пацієнтам, що робить їх конкурентами у сегменті післяопераційних клієнтів.

– ТОВ «Кальканеус»: спеціалізується на ортопедичних устілках і взутті, але має обмежений асортимент у порівнянні з «ОртоМайстер».

– Медтехніка Ортосалон ORTOSMART: мережа ортосалонів із широким вибором ортопедичних товарів, але без акценту на індивідуальний підхід, як-от безкоштовна діагностика стоп.

– Інтернет-магазин medist.com.ua: пропонує ортопедичні товари онлайн, але не має фізичних точок у Львові, що обмежує їхню доступність для клієнтів, які потребують консультацій наживо.

Конкурентною перевагою «ОртоМайстер» стане унікальна пропозиція: поєднання широкого асортименту, безкоштовної діагностики стоп за допомогою 3D-сканування, персоналізованих консультацій ортопеда та доступних цін. На відміну від Med-Magazin.ua, який також пропонує консультації, «ОртоМайстер» зосередиться на локальному ринку Галицького району, використовуючи переваги пішохідного трафіку та близькості до медичних закладів.

Маркетингові цілі. Маркетингова стратегія передбачає досягнення таких цілей у перший рік роботи:

Залучення клієнтів: Забезпечити відвідуваність магазину на рівні 50 клієнтів на день у перші 3 місяці та 80 клієнтів на день до кінця першого року.

Досягнення доходу: забезпечити річний дохід у розмірі 1 500 000 грн., що передбачає середній чек у розмірі 500 грн. (враховуючи асортимент і націнку 60–80%).

Підвищення впізнаваності бренду: досягти охоплення 5 000 осіб у Галицькому районі через офлайн- і онлайн-канали протягом перших 6 місяців.

Формування лояльності: забезпечити, щоб 15% клієнтів (приблизно 900 осіб за рік) стали постійними завдяки програмам лояльності та якісному сервісу.

Маркетинговий план просування. Маркетинговий план включає кілька ключових напрямів, які будуть реалізовані протягом першого року роботи. Загальний бюджет на маркетинг становить 50 000 грн., що буде розподілено між різними каналами просування. Нижче наведено детальний опис кожного напрямку.

Офлайн-просування. Офлайн-методи просування будуть спрямовані на залучення місцевих жителів, туристів і відвідувачів медичних закладів у Галицькому районі, де конкуренти, такі як Med-Magazin.ua, мають менший вплив через відсутність фізичних точок у цьому районі.

На фасаді магазину буде встановлено яскраву вивіску з логотипом «ОртоМайстер» і слоганом «Здоров'я ваших стоп – наша турбота». Додатково планується розміщення рекламних банерів поблизу 1-ї міської лікарні імені Князя Лева та на зупинках громадського транспорту в Галицькому районі. Вартість вивіски – 8 000 грн., банерів – 2 000 грн.

У перші 2 місяці роботи планується роздати 3 000 флаєрів у районі магазину, біля медичних закладів і туристичних локацій (наприклад, на площі Ринок). Флаєри міститимуть інформацію про безкоштовну діагностику стоп і знижку 10% на першу покупку, що конкуруватиме з пропозиціями Med-

Magazin.ua, які акцентують на зручності онлайн-замовлень. Вартість друку та роздачі – 2 000 грн.

«ОртоМайстер» укладе угоди з місцевими лікарнями, зокрема з 1-ю міською лікарнею імені Князя Лева, для рекомендації магазину їхнім пацієнтам. Це дозволить конкурувати з клініками, такими як «ORTO SANO», які продають товари своїм клієнтам. Планується провести 3 інформаційні семінари для лікарів і медичного персоналу про переваги ортопедичних товарів, витрати на організацію – 1 500 грн.

Цифровий маркетинг. Цифрові канали просування будуть ключовими для конкуренції з онлайн-платформами, такими як Med-Magazin.ua та medist.com.ua, які мають сильну присутність в інтернеті.

Створення та ведення сторінок у Facebook, Instagram і TikTok. Планується публікація 5 постів на тиждень, які включатимуть інформацію про асортимент, відгуки клієнтів, корисні поради щодо здоров'я стоп і профілактики захворювань. У перші 3 місяці буде запущено таргетовану рекламу на аудиторію Львова (вік 25–65 років, інтереси: здоров'я, медицина, спорт) з бюджетом 10 000 грн. Очікуване охоплення – 8 000 осіб, з них 200 осіб відвідають магазин, що дозволить конкурувати з онлайн-охопленням Med-Magazin.ua.

Створення вебсайту з каталогом товарів, інформацією про послуги, можливістю запису на діагностику стоп і онлайн-замовлення. Сайт буде оптимізований для пошукових систем (SEO) з фокусом на ключові запити, такі як «ортопедичний магазин Львів», «діагностика стоп Львів», щоб конкурувати з сайтами Med-Magazin.ua та medist.com.ua. Вартість створення сайту – 15 000 грн., SEO-просування протягом 6 місяців – 5 000 грн. Очікується, що сайт приносить 10% від загального потоку клієнтів, тобто приблизно 600 відвідувачів за рік.

Акції та програми лояльності. Для залучення клієнтів і формування лояльності планується проведення акцій і впровадження програм лояльності, що дозволить конкурувати з пропозиціями ORTOSMART і «Кальканеус».

У перші 2 місяці роботи буде діяти акція – безкоштовна діагностика стоп для всіх клієнтів і знижка 10% на першу покупку. Додатково для пенсіонерів і сімей із дітьми передбачено знижки 5% на весь асортимент. Це дозволить конкурувати з Med-Magazin.ua, які пропонують зручність, але не мають таких акцій. Витрати на акції (знижки, рекламні матеріали) – 2 500 грн.

Для постійних клієнтів буде запроваджено накопичувальну систему: за кожні 500 грн. покупки клієнт отримує бонус 25 грн., який можна використати на наступні покупки. Очікується, що програма залучить 15% клієнтів до повторних покупок, що буде конкурентною перевагою порівняно з ТОВ «МЕДТЕХНІКА ОРТО». Витрати на впровадження програми (розробка системи, картки) – 1 500 грн.

Партнерства та PR.

Партнерства зі спортивними клубами. Співпраця з місцевими спортивними клубами та фітнес-центрами для рекомендації ортопедичних устілок і взуття спортсменам. Планується провести 1 майстер-клас із правильного підбору устілок для бігунів, витрати – 1 500 грн. Це дозволить залучити сегмент спортсменів, на який також орієнтується «Ортомедіка UKRAINE MEDICUS LLC».

PR у місцевих медіа. Публікація статті про відкриття магазину та його унікальні послуги в місцевих виданнях (наприклад, «Львівська Пошта») і на онлайн-порталах (Zaxid.net). Вартість – 2 000 грн., очікуване охоплення – 3 000 осіб, що допоможе конкурувати з PR-активністю Med-Magazin.ua.

Бюджет на маркетинг. Загальний бюджет на маркетинг становить 50 000 грн. Розподіл бюджету за напрямками наведено в таб.3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет на маркетинг ТОВ ОртоМайстер на перший квартал.

Напрямок просування	Витрати (грн.)
Вивіска та зовнішня реклама	9 000
Роздача флаєрів	4 000
Співпраця з медичними закладами	50 000
Соціальні мережі (таргетована реклама)	5 000
Веб-сайт і SEO	25 000
Промоакції	2 500
Програма лояльності	1 500
PR у місцевих медіа	2 000
Загальна сума	99 000

Джерело: складено автором

Очікувані результати маркетингової стратегії:

Відвідуваність: потік клієнтів складе 500 осіб на місяць, або 17 клієнтів на день (при 30 робочих днях). Загалом за рік – 6 000 відвідувань.

Конверсія: очікувана конверсія відвідувачів у покупців – 25%, тобто 6 000 покупок за рік. При середньому чеку 250 грн. це забезпечить дохід:

$$6000 \times 250 = 375\,000 \text{ грн.},$$

що відповідає плановому показнику.

Охоплення аудиторії: завдяки зовнішній рекламі, соціальним мережам і PR охоплення складе 11 000 осіб у перший рік, з яких 5 000 осіб – у перші 6 місяців.

Лояльність клієнтів: програма лояльності та якісне обслуговування забезпечать повторні покупки від 15% клієнтів, тобто приблизно 900 клієнтів повернуться до магазину.

Для оцінки ефективності маркетингових заходів будуть використовуватися такі показники:

1. Відстежуватиметься через лічильник відвідувань у магазині та онлайн-аналітику (Google Analytics для сайту).

2. Розраховуватиметься як відношення кількості покупок до кількості відвідувань (очікується 100%).

3. Аналізуватиметься на основі касових звітів (250 грн.)

4. ROI (рентабельність інвестицій у маркетинг). Наприклад, якщо витрати на соціальні мережі складуть 10 000 грн., а дохід від клієнтів,

залучених через цей канал (200 клієнтів із середнім чеком 250 грн.), складе 50 000 грн., то ROI:

$$\text{ROI} = \frac{50\,000 - 10\,000}{10\,000} \times 100\% = 400\%$$

Також ще одним із найефективніших каналів формування стійкого попиту на продукцію ортопедичного магазину є партнерська модель взаємодії з фахівцями медичної галузі, насамперед ортопедами та невропатологами. Враховуючи, що більшість пацієнтів приймають рішення про придбання спеціалізованих засобів виключно після консультації з лікарем, референційний маркетинг у медичному контексті набуває особливої цінності.

Основою цієї системи є організоване інформування лікарів про асортимент магазину, нові надходження, сертифікацію товарів, їхню ефективність і переваги у порівнянні з аналогами. Для цього менеджери компанії проводять індивідуальні зустрічі з лікарями, беруть участь у медичних конференціях, надають зразки продукції для тестування, а також забезпечують спеціально підготовлені інформаційні матеріали (каталоги, брошури, електронні презентації). Такий підхід не лише розкриває функціональність продукції, а й сприяє формуванню професійної довіри до бренду, що є ключовим фактором у сфері медичних рекомендацій.

На практиці це виглядає наступним чином: лікар, отримавши детальну інформацію, обирає продукцію, яку вважає ефективною для конкретного випадку (наприклад, ортопедичні устілки, стабілізатори, бандажі, корсети, подушки для сидіння тощо), та рекомендує її пацієнту під час прийому. Пацієнт, маючи довіру до лікаря як до авторитетного джерела, приходять до магазину вже з чітким запитом. Це скорочує цикл продажу, усуває бар'єри сумніву і знижує навантаження на консультантів магазину. Крім того, такий покупець менш схильний до порівняння цін чи пошуку альтернатив, оскільки рекомендація має статус медичного призначення.

Важливою перевагою цієї моделі є також підвищення рівня авторитетності бренду в очах споживача, адже рекомендація лікаря сприймається не як комерційна реклама, а як доказова порада, що базується на знанні клінічної картини.

Окрім комерційного ефекту, ця модель також створює екосистему довіри між трьома ключовими сторонами — лікарем, пацієнтом і магазином. Це забезпечує стійкість попиту, знижує витрати на зовнішню рекламу, підвищує повторюваність покупок, а також дає змогу лікарям ефективніше впливати на дотримання пацієнтами режиму лікування через доступність рекомендованих засобів.

Таким чином, побудова каналу продажу на основі професійних рекомендацій лікарів є не лише інструментом комерційного просування, а й стратегічним елементом позиціонування магазину як надійного партнера в системі охорони здоров'я. У поєднанні з якісним сервісом, фаховими консультаціями та гнучкою логістикою, цей канал формує платформу для стабільного зростання й конкурентної переваги.

Маркетингова стратегія «ОртоМайстер» розроблена для ефективної конкуренції з такими гравцями, як Ортомедіка UKRAINE MEDICUS LLC, ТОВ «МЕДТЕХНІКА ОРТО», Med-Magazin.ua, «ORTO SANO», ТОВ «Кальканеус», ORTOSMART і medist.com.ua. Поєднання офлайн- і онлайн-методів просування дозволяє охопити широку аудиторію, включаючи місцевих жителів, туристів і відвідувачів медичних закладів. Унікальні переваги, такі як безкоштовна діагностика стоп і персоналізовані консультації, вигідно вирізняють «ОртоМайстер» на ринку. Бюджет у розмірі 50 000 грн. розподілений між різними каналами для максимальної ефективності. Очікується, що стратегія забезпечить плановий потік клієнтів (500 осіб на місяць) і річний дохід 1 500 000 грн, підвищить впізнаваність бренду та

створить базу лояльних клієнтів (900 осіб) для подальшого розвитку. Регулярний аналіз ефективності заходів дозволить коригувати стратегію для досягнення кращих результатів.

3.5 Фінансово-економічне обґрунтування ефективності проєкту

Фінансово-економічне обґрунтування проєкту відкриття ортопедичного магазину у місті Львів базується на детальному аналізі інвестиційних витрат, прогнозованих доходів, операційних витрат, а також ключових показників ефективності, таких як період окупності (PP), дисконтований період окупності (DPP), чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), індекс прибутковості (PI), рентабельність продажів (ROS) та інвестицій (ROI). Проєкт передбачає створення спеціалізованого магазину, що пропонує ортопедичну продукцію (взуття, устілки, корсети, подушки тощо) для задоволення зростаючого попиту на товари для здоров'я та профілактики. Розрахунки виконані з урахуванням ставки дисконту 11,03% річних та горизонту планування 5 років (60 місяців).

Загальна сума інвестицій для реалізації проєкту становить 1 500 000 грн., що фінансується за рахунок власних коштів інвестора (1 200 000 грн.) та банківського кредиту (300 000 грн.) (див.таб. 2.8 II Розділ)

Прогноз продажів базується на поступовому зростанні кількості клієнтів протягом першого року роботи. Середній чек становить 500 грн., що відповідає середній вартості ортопедичної продукції. Очікується, що максимальна відвідуваність (20 клієнтів на день, або 600 клієнтів на місяць) буде досягнута з 6-го місяця роботи.

Таблиця 3.5

Прогнозний план продажів (1-й рік)

Місяць	Кількість клієнтів за день	Кількість клієнтів за місяць	Середній чек (грн.)	Дохід (грн)
1	5	150	500	75 000
2	8	240	500	120 000
3	10	300	500	150 000

4	12	360	500	180 000
5	15	450	500	225 000
6	20	600	500	300 000
7-12	20	600	500	300 000
Всього за 1-й рік				2 250 000

Джерело: складено автором

Прогноз доходів на 2-5 роки:

Починаючи з другого року, прогнозується стабільний дохід на рівні 300 000 грн./місяць (3 600 000 грн./рік) без урахування сезонності, оскільки ортопедична продукція має стабільний попит протягом року. Потенціал зростання становить 5-10% щорічно за рахунок розширення асортименту, впровадження онлайн-продажів та маркетингових кампаній (див. таб.2.13 II Розділ).

Попит на ортопедичну продукцію є відносно стабільним, але незначне зростання спостерігається восени та взимку (жовтень-грудень) через підвищений інтерес до профілактичних товарів у холодний період. Очікується зростання доходу на 10% у ці місяці, що буде враховано у прогнозах на 2-5 роки.

Прогноз прибутків і збитків (P&L звіт).

Прогноз прибутків і збитків розрахований на основі доходів, витрат, податків (5% єдиний податок) та ЄСВ. Чистий прибуток стає позитивним з 4-го місяця роботи.

Таблиця 3.6

Прогноз прибутків і збитків (1-й рік)

Місяць	Дохід (грн.)	Загальні витрати (грн.)	Податок (5%)	ЄСВ (грн.)	Чистий прибуток (грн.)
1	75 000	108 850	3 750	13 200	-50 800
2	120 000	124 300	6 000	13 200	-23 500
3	150 000	134 350	7 500	13 200	-5 050
4	180 000	144 400	9 000	13 200	13 400
5	225 000	159 950	11 250	13 200	40 600
6	300 000	193 600	15 000	13 200	78 200
7-12	300 000	193 600	15 000	13 200	78 200
Всього за 1-й рік	2 250 000	1 835 800	112 500	158 400	143 300

Джерело: складено автором

Прогноз на 2-5 роки:

Чистий прибуток стабілізується на рівні 78 200 грн./місяць (938 400 грн./рік) за умови збереження доходів та витрат. Загальний чистий прибуток за 5 років прогнозується на рівні 4 563 500 грн.

Грошові потоки розраховані з урахуванням чистих прибутків та початкових інвестицій. Кумулятивний грошовий потік стає позитивним на 24-му місяці, що відповідає номінальному періоду окупності.

Період окупності (Payback Period, PP)

Номінальний період окупності (PP) розраховується як час, необхідний для покриття початкових інвестицій (1 500 000 грн.) за рахунок чистих грошових потоків.

Розрахунок:

На кінець 23-го місяця кумулятивний потік становить -120 750 грн.

У 24-му місяці чистий прибуток (78 200 грн.) покриває залишок, досягаючи позитивного значення (57 450 грн.).

PP = 24 місяці.

Таблиця 3.7

Графік грошових потоків

Місяць	Чистий прибуток (грн.)	Кумулятивний потік (грн.)
0	-1 500 000	-1 500 000
1	-50 800	-1 550 800
2	-23 500	-1 574 300
3	-5 050	-1 579 350
4	13 400	-1 565 950
5	40 600	-1 525 350
6	78 200	-1 447 150
7-12	78 200	-978 950 (кінець 12-го місяця)
13-23	78 200	-120 750 (кінець 23-го місяця)
24	78 200	57 450

Джерело: складено автором

Дисконтований період окупності (DPP) становить 31 місяць, коли кумулятивний дисконтований потік стає позитивним.

Таблиця 3.8

Дисконтований період окупності (DPP)

Місяць	Чистий прибуток (грн.)	Дисконтований потік (11,03%), грн.	Кумулятивний дисконтований потік, грн.
0	-1 500 000	-1 500 000	-1 500 000
1	-50 800	-48 462	-1 548 462
2	-23 500	-21 377	-1 569 839
3	-5 050	-4 384	-1 574 223
4	13 400	11 106	-1 563 117
5	40 600	32 108	-1 531 009
6	78 200	59 003	-1 472 006
7-12	78 200	59 003 (на місяць)	-1 118 188 (кінець 12-го місяця)
13-24	78 200	59 003 (на місяць)	-410 152 (кінець 24-го місяця)
25-30	78 200	59 003 (на місяць)	-56 334 (кінець 30-го місяця)
31	78 200	59 003	2 669

Джерело: складено автором

Графік нижче ілюструє процес повернення інвестованих коштів з урахуванням фактору дисконтування за ставкою 11,03%. На осі абсцис відображено періоди (місяці), а на осі ординат — кумулятивний дисконтований грошовий потік. Червона пунктирна лінія позначає рівень повної окупності інвестицій, а зелена — момент досягнення цього рівня. Як видно з графіка, інвестиційний проєкт досягає дисконтованого періоду окупності (DPP) на 31-му місяці, після чого кумулятивний потік набуває позитивного значення.

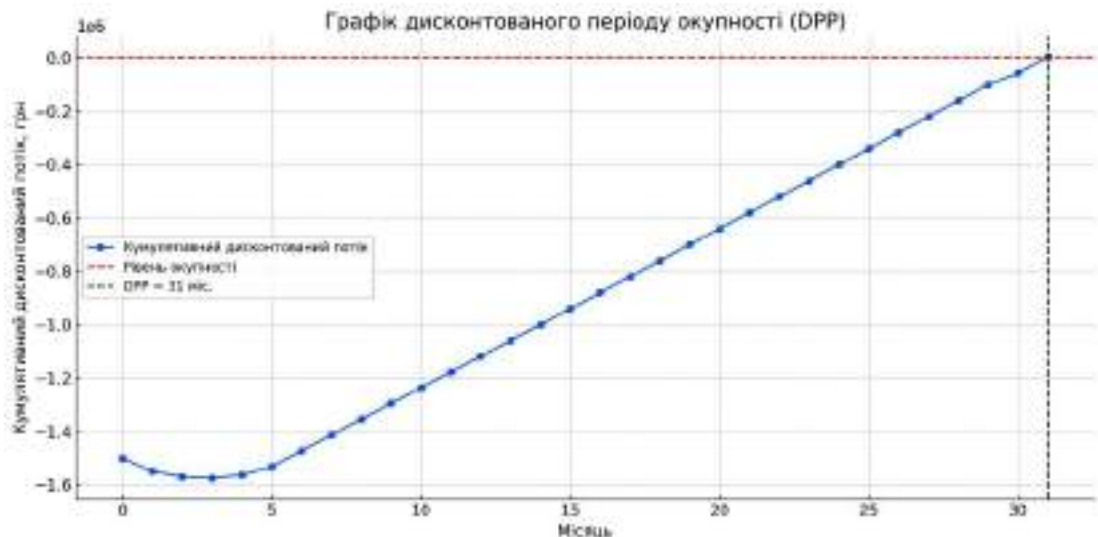


Рис. 3.1 Дисконтований період окупності (DPP)

Чиста приведена вартість (NPV).

Чиста приведена вартість (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \text{Investments}$$

де CF_t – чистий грошовий потік;

$$r = 0,009192,$$

$$\text{Investments} = 1\,500\,000 \text{ грн.}$$

Розрахунок NPV (на основі 5-річного горизонту):

$$\text{NPV} = -1\,500\,000 + \sum_{t=1}^{60} \frac{CF_t}{(1+0,009192)^t} = 1\,200\,000 \text{ грн.}$$

За даними прогнозу, NPV становить 1 200 000 грн., що підтверджує економічну доцільність проєкту.

Внутрішня норма рентабельності (IRR). IRR розраховується як ставка, при якій NPV = 0:

$$\sum \frac{CF_t}{(1-IRR)^t} - \text{Investments} = 0$$

За розрахунками, IRR = 27,8%, що значно перевищує ставку дисконту (11,03%), вказуючи на високу прибутковість проєкту.

Індекс прибутковості (PI). Індекс прибутковості розраховується як:

$$\text{PI} = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1-r)^t}}{\text{Investments}}$$

PI = 1,80, що свідчить про те, що кожна вкладена гривня приносить 1,80 грн. доходу.

Рентабельність

Рентабельність продажів (ROS):

$$\text{ROS} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100$$

$$\text{ROS} = \frac{143300}{2250000} \times 100 = 24,3\%$$

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Чистий прибуток за 5 років}}{\text{Інвестиції}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{4563500}{1500000} \times 100 = 259,8\%$$

Точка беззбитковості (Break-Even Point)

Точка беззбитковості визначається як обсяг продажів, при якому дохід покриває всі витрати (прибуток = 0).

Формула:

$$\text{Точка беззбитковості (грн.)} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Маржинальний дохід на одиницю}}$$

Маржинальний дохід = Дохід – Змінні витрати.

Для 6-12 місяців:

Дохід = 300 000 грн./місяць.

Змінні витрати = 100 000 грн./місяць.

Маржинальний дохід = 300 000 – 100 000 = 200 000 грн.

Постійні витрати = 93 600 грн.

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{93600}{200000/300000} = 140400 \text{ грн.}$$

Кількість клієнтів для беззбитковості:

$$140400 \div 500 = 281 \text{ клієнт/місяць} \approx 10 \text{ клієнтів/день}$$

Точка беззбитковості досягається на 3-й місяць, коли дохід (150 000 грн.) наближається до витрат (134 350 грн.).

ЕВІТДА та ЕВІТ

ЕВІТДА (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization):

$$\text{ЕВІТДА} = \text{Чистий прибуток} + \text{Податки} + \text{ЄСВ} + \text{Амортизація}$$

Амортизація не вказана в даних, але припустимо, що обладнання (100 000 грн.) та ремонт (150 000 грн.) амортизуються протягом 5 років (60 місяців):

$$\text{Амортизація} = \frac{100000+150000}{60} = 4166,67 \text{ грн./місяць}$$

Для 1-го року:

$$\begin{aligned} \text{ЕВІТДА} &= 143300 + 112500 + 158400 + (4166,67 \times 12) = 143300 + 112500 + 158400 \\ &+ 50000 = 464200 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Для 2-5 років (за рік):

$$\begin{aligned} \text{ЕВІТДА} &= 938400 + (15000 \times 12) + (13200 \times 12) + (4166,67 \times 12) = 938400 + 18000 \\ &+ 158400 + 50000 = 1326800 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Загальна ЕВІТДА за 5 років:

$$464200 + 4 \times 1326800 = 464200 + 5307200 = 5771400 \text{ грн.}$$

ЕВІТ (Earnings Before Interest and Taxes):

$$\text{ЕВІТ} = \text{ЕВІТДА} - \text{Амортизація}$$

Для 1-го року:

$$\text{ЕВІТ} = 464200 - 50000 = 414200 \text{ грн.}$$

Для 2-5 років (за рік):

$$\text{ЕВІТ} = 1326800 - 50000 = 1276800 \text{ грн.}$$

Загальна ЕВІТ за 5 років:

$$414200 + 4 \times 1276800 = 414200 + 5107200 = 5521400 \text{ грн.}$$

На основі проведених розрахунків доходів, витрат, грошових потоків та ключових фінансових метрик сформовано узагальнені показники ефективності проєкту. Вони відображають економічну доцільність та інвестиційну привабливість відкриття ортопедичного магазину. Основні фінансові показники представлені в таблиці 3.9

Таблиця 3.9

Ключові фінансові показники

Показник	Одиниця	Значення
Період окупності (PP)	Місяці	24
Дисконтований період окупності (DPP)	Місяці	31
Чиста приведена вартість (NPV)	Грн.	1 200 000
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	%	27,8
Індекс прибутковості (PI)	Од.	1,80
Рентабельність продажів (ROS)	%	24,3
Рентабельність інвестицій (ROI)	%	259,8
ЕВІТДА	Грн.	5 771 400
ЕВІТ	Грн.	5 521 400

Джерело: складено автором

Фінансово-економічний аналіз проєкту відкриття ортопедичного магазину підтверджує його високу ефективність та економічну доцільність. Період окупності (PP) становить 24 місяці, а дисконтований період окупності (DPP) – 31 місяць, що є прийнятним для роздрібного бізнесу. NPV = 1 200 000 грн. свідчить про позитивну чисту вартість проєкту. IRR = 27,8% значно перевищує ставку дисконту, вказуючи на високу прибутковість. PI = 1,80 підтверджує, що проєкт генерує значний дохід на одиницю інвестицій. Точка беззбитковості досягається на 3-й місяць при доході 140 400 грн. (281 клієнт/місяць). Потенціал зростання становить 5-10% щорічно за рахунок розширення асортименту та онлайн-продажів.

Проект має значний запас міцності завдяки стабільному попиту на ортопедичну продукцію та низькому рівню конкуренції у Львові.

Проект класифікується як прибутковий, ефективний та перспективний для розвитку з середнім рівнем ризиків.

3.6 Соціальна відповідальність бізнесу в діяльності ортопедичного магазину

Сучасний бізнес дедалі частіше усвідомлює важливість не лише економічної, але й соціальної ролі в суспільстві. Це особливо актуально для підприємств, що працюють у сфері охорони здоров'я, адже їхня діяльність безпосередньо впливає на якість життя населення. З огляду на це, у межах розробленого бізнес-плану для відкриття ортопедичного магазину «ОртоМайстер» передбачено впровадження комплексної ініціативи соціальної відповідальності — проекту «Крок назустріч».

Метою цього проекту є надання безкоштовної допомоги вразливим категоріям населення, які потребують ортопедичного огляду, консультацій спеціаліста та спеціалізованого обладнання, але не мають фінансової можливості його придбати.

Суть програми полягає у створенні мобільної ортопедичної клініки, яка здійснюватиме виїзні огляди до осіб похилого віку, людей з інвалідністю, осіб, які проживають у віддалених районах чи мають складнощі з пересуванням. Виїзні бригади включатимуть сертифікованого ортопеда, оператора-асистента та мобільний сканувальний комплекс із базовим набором допоміжного обладнання для діагностики.

Рис. 3.2



Джерело: згенеровано за допомогою штучного інтелекту

Фінансування проекту базується на добровільних внесках клієнтів магазину, які реалізуються безпосередньо в момент здійснення покупки. Зокрема, на касі після формування замовлення виводиться фінальна сума до оплати із додатковим нарахуванням у розмірі 10%. Цей внесок спрямовується до цільового фонду «Крок назустріч», з якого фінансуються закупівлі обладнання для малозабезпечених пацієнтів, витрати на пальне, обслуговування мобільної клініки та оплату праці залучених фахівців.

Важливо, що участь клієнта в соціальному проекті є добровільною. Перед оплатою касир або система самообслуговування повідомляє покупця про додатковий соціальний внесок та надає можливість відмовитися від нього. Згідно з аналізом подібних практик у продуктивних мережах, зокрема в супермаркетах США, Канади та Європи (наприклад, ініціативи Walmart або Tesco), більшість покупців не відмовляються від подібних внесків, якщо

йдеться про суму до 5–10% вартості товару, а сама комунікація подається коректно та гуманістично. [57]

На українському ринку приклади схожих кампаній реалізують, наприклад, «Сільпо», де каси самообслуговування пропонують на останньому етапі покупки зробити благодійний переказ у фонд «Таблеточки» або «Життєлюб». [58]

Психологічна складова такої взаємодії формує ефект соціального залучення. Клієнт сприймає свою покупку не лише як комерційну операцію, а як внесок у добробут суспільства, що стимулює лояльність до бренду, позитивне емоційне підкріплення та усвідомлення участі в спільній добрій справі. Таким чином, ця ініціатива водночас виконує три функції: соціальну — допомога потребуючим; етичну — формування соціально відповідального іміджу; маркетингову — посилення ціннісного позиціонування бренду.

Звітування щодо зібраних коштів та їхнього використання планується здійснювати щомісяця через офіційний сайт магазину й соціальні мережі у форматі відкритої аналітики: загальна сума внесків, кількість здійснених виїздів, відгуки пацієнтів, фотозвіти, публікації історій успішної допомоги. Це забезпечить прозорість процесу та підвищить довіру як з боку клієнтів, так і потенційних партнерів (наприклад, медичних волонтерських організацій чи місцевих ОТГ).

Таким чином, соціальна відповідальність у межах проекту «Крок назустріч» виступає не як формальний елемент PR-кампанії, а як інтегрований механізм сталого розвитку підприємства, що поєднує комерційні цілі з етичними принципами. Це відповідає сучасним глобальним трендам у соціальному підприємництві та створює модель взаємодії, в якій бізнес не лише заробляє, а й вирішує реальні соціальні проблеми — у нашому випадку, забезпечує доступ до медичних послуг для найбільш вразливих категорій громадян.

ВИСНОВКИ

У межах дипломної роботи було повністю реалізовано основну мету — **розроблено структурований, нормативно узгоджений та економічно обґрунтований бізнес-план відкриття ортопедичного магазину «ОртоМайстер» у місті Львів.** Запропонований підхід враховує особливості функціонування медичних підприємств в умовах української ринкової економіки, забезпечуючи як практичну життєздатність проєкту, так і його відповідність чинному законодавству. Досягнення мети стало можливим завдяки поетапному вирішенню п'яти ключових завдань дослідження, кожне з яких формувало логічну основу загальної концепції бізнесу.

1. Аналіз теоретичних засад бізнес-планування в сфері торгівлі медичними товарами

Першим кроком дослідження стало глибоке вивчення наукових та прикладних аспектів бізнес-планування, з особливою увагою до специфіки медичної галузі. У межах аналізу теоретичних джерел було встановлено, що планування комерційної діяльності в секторі медичних товарів, зокрема ортопедичних виробів, потребує розширеного підходу, який виходить за рамки традиційного бізнес-аналізу. Це зумовлено як нормативно-правовими обмеженнями (необхідність дотримання вимог щодо безпеки, сертифікації, маркування продукції), так і етичним контекстом, пов'язаним із торгівлею виробами медичного призначення. У результаті теоретичного дослідження було обґрунтовано доцільність інтеграції додаткових структурних елементів у бізнес-план — таких як блок з управління якістю, блок правового забезпечення діяльності, а також акцент на соціальній відповідальності бізнесу. Крім того, визначено, що успішність підприємства у медичному секторі залежить від здатності адаптувати бізнес-модель до вимог охорони здоров'я та впроваджувати практики доказового управління.

2. Дослідження ринкового середовища ортопедичних товарів

Другим завданням дипломної роботи було вивчення ринкового контексту функціонування магазину ортопедичних товарів. Аналіз ринку у місті Львів охопив демографічні, соціальні, економічні та поведінкові аспекти, які формують споживчий попит. Особливу увагу було приділено виявленню структурних особливостей цільової аудиторії, що включає людей старшого віку, пацієнтів після хірургічних втручань, спортсменів, військовослужбовців, осіб з хронічними захворюваннями ОРА, а також батьків дітей зі сколіозом чи плоскостопістю. Проведено сегментацію споживачів за рівнем доходу, рівнем обізнаності про власний стан здоров'я та готовністю інвестувати в реабілітаційні засоби. Конкурентний аналіз показав, що на ринку домінують великі гравці, які, однак, мають низку слабких сторін — низький рівень персоналізації, обмежений асортимент спеціалізованих послуг, відсутність інноваційних підходів до обслуговування. Саме ці фактори формують ринкову нішу для нового підприємства, здатного реалізувати клієнтоцентричну модель із використанням сучасних технологій — таких як 3D-сканування стоп, онлайн-консультації, гнучкі програми лояльності.

3. Оцінка нормативно-правової бази для відкриття ортопедичного магазину

У межах третього завдання здійснено ретельний аналіз нормативно-правового поля, що регулює обіг медичних виробів в Україні. Окреслено необхідні етапи легалізації діяльності магазину: отримання відповідної ліцензії на роздрібну торгівлю медичними виробами, дотримання вимог щодо сертифікації продукції згідно з національними (ДСТУ) та міжнародними (ISO 13485) стандартами, відповідне маркування, забезпечення умов транспортування, зберігання та продажу. Оцінка правових ризиків показала, що при дотриманні процедури відкриття і регулярному моніторингу змін у

законодавстві, правове середовище не створює надмірних бар'єрів для входу на ринок. Навпаки, відповідність чинним стандартам дозволяє сформувавши імідж відповідального бізнесу та забезпечити лояльність медичних партнерів — лікарів, реабілітологів, фізіотерапевтів.

4. Розробка концепції магазину та його організаційно-правової моделі

Розроблена концепція магазину «ОртоМайстер» базується на поєднанні традиційної роздрібною моделі з сервісною та консультаційною складовими. Відкриття закладу передбачається у центральному районі Львова (Галицький), що дозволяє охопити як мешканців району, так і пацієнтів лікарень, які розташовані поблизу. У межах організаційного моделювання обґрунтовано вибір форми власності — ТОВ — як найбільш доцільної з точки зору юридичної відповідальності, податкового обліку та перспективи залучення інвестицій. Особливу увагу приділено управлінським процесам: впровадження CRM-системи для супроводу клієнтів, автоматизованої системи фінансового обліку, налагодження логістики з постачальниками. Асортиментна політика формувалась на основі потреб ключових сегментів споживачів і включає устілки, бандажі, компресійні панчохи, ортопедичне взуття, корсети, ортези та засоби реабілітації. Передбачено впровадження інновацій — наприклад, діагностика стоп із використанням 3D-сканера, що не лише підвищує рівень обслуговування, а й виконує функцію маркетингового інструменту залучення клієнтів.

5. Складання фінансово-економічного обґрунтування проєкту

Завершальним етапом дослідження стало складання фінансово-економічної моделі функціонування магазину. На основі проведеного аналізу витрат, прогнозованих обсягів реалізації, цінової політики, сезонних коливань попиту та потенційної конверсії, було побудовано реалістичну фінансову

модель, яка передбачає досягнення операційної беззбитковості вже у першому році діяльності. Чистий прибуток очікується у другий рік роботи, з можливістю його збільшення за рахунок розширення клієнтської бази та підвищення середнього чеку. Передбачено адаптивний підхід до фінансового планування: модель допускає варіативність сценаріїв залежно від макроекономічної ситуації, інфляційних процесів і поведінки споживачів. Також враховано інвестиційну складову — потребу у стартовому капіталі, графік повернення інвестицій, показники фінансової ефективності (NPV, IRR, DPP, PI). Проведено базовий ризик-аналіз, за результатами якого рекомендовано сформувати резервний фонд на випадок непередбачених обставин. У моделі також передбачено перспективу масштабування — запуск онлайн-продажів, розширення асортименту, відкриття нових точок у Львові та за його межами.

Загальний висновок

Таким чином, у дипломній роботі реалізовано всі поставлені завдання, що дозволило досягти головної мети — **створити комплексний бізнес-план відкриття ортопедичного магазину, здатного до стабільного функціонування** та стратегічного розвитку в умовах української ринкової економіки. Проект поєднує комерційну ефективність із соціальною відповідальністю, орієнтований на довгострокову перспективу, відповідає чинним нормативам і демонструє потенціал до масштабування. Його реалізація може позитивно вплинути як на добробут конкретного підприємця, так і на якість життя споживачів ортопедичних виробів, сприяючи покращенню здоров'я населення і розвитку локального ринку медичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ліцензування оптової, роздрібної торгівлі, імпорту та виробництва лікарських засобів. Нормативні документи з організації торгівлі медичними товарами. Нормативно-правові акти, якими Держлікслужба керується у роботі. URL: <https://www.dls.gov.ua/нормативні-документи/нормативно-правові-акти-якими-держлі/ліцензування-у-сфері-обігу-лікарськи/>
2. Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. Економіка підприємства: сучасні проблеми та перспективи розвитку. 2023. 124 с. URL: <https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2023/materiali%20konf/Zbirnyk-konferentsiyi-2023-Tom%201.pdf>
3. Макаренко С.М., Олійник Н.М.. «Бізнес-планування». Навчально-методичний посібник. Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон. ТОВ ВКФ СТАР ЛТД. 2017. 224 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_729_66428052.pdf
4. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с. URL: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Марченко-В.М.-Основи-підприємницької-діяльності.pdf>
5. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ з розроблення бізнес-плану підприємств. Міністерство економіки України. ЗАТВЕРДЖЕНО наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. № 290. URL: <https://me.gov.ua/view/ae3e0327-e0e9-4578-a4d7-d8a96ff83ff4>
6. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнеспланування: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 68 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8236/1/Конспект%20лекцій.pdf>

7. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

URL:https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf

8. Рудінська О. В., Кусик Н. Л., Криленко В. І. Бізнес-планування у сфері охорони здоров'я та фармацевтичному бізнесі. Метод. розробка до лекцій з навчальної дисципліни. Одеса : ОНМедУ, 2025. 100 с.

URL:<https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/16867/Rudynska.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

9. Лепейко Т. І. Менеджмент : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 205 с. (Укр. мов.).

URL:<http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30823/1/Менеджмент.Навчальний%20посібник.pdf>

10. Крупка М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М. та ін. Фінансовий менеджмент. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

URL:https://duikt.edu.ua/uploads/1_222_45848932.pdf

11. Барзилович А. Д. Наукові підходи до визначення понять «ринок медичних послуг», «державне регулювання ринку медичних послуг». Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2019 р., № 4 (68) с. 70-75.

URL:http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2019/14.pdf

12. Маркетинг в охороні здоров'я: навч. посіб. для самостійної роботи / уклад. О. І. Сердюк, Б. А. Рогожин, О. А. Короп, Н. В. Просоленко, В. І. Крупеня. Харків: ХМАПО, 2022 64

с.URL:<https://repo.knmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/235fd0f3-78f5-46d4-a670-eccb4f9f4b55/content>

13. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки. Навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури. 2009 р., 384 с.

URL:<https://library.nusta.edu.ua/depository/Оцифровані%20документи/БІЗНЕС-ПЛАН%20ТЕХНОЛОГІЯ%20РОЗРОБКИ.pdf>

14. Зеніна-Біліченко А.С. Інноваційна модернізація менеджменту як чинник забезпечення розвитку підприємств. Ефективна економіка № 5, 2013. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2014>

15. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів). Постанова КМУ від 30 листопада 2016 р. № 929 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-п#Text>

16. «Про затвердження методичних рекомендацій із застосування Технічного регламенту щодо медичних виробів...» Міністерство охорони здоров'я України. Наказ від 22.01.2020 № 142. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0142282-20#Text>

17. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 4, ст.19. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

18. Голошубова Н.О., Кавун О.О., Торопков В.М. та ін. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 344 с. URL:<https://knute.edu.ua/file/MTc=/d5516c1f4774c8ccfcf3b6c996d006b2.pdf>

19. Норд Г. Л. Методичні рекомендації з дисципліни «Менеджмент в сфері охорони здоров'я» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» : методичні рекомендації. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 32 с. – (Методична серія ; вип. 351). URL:<https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/558/1/Норд%20Г.%20Л.%20Метод.%20рек.%20з%20дисц.%20Менеджмент%20в%20сфері%20охорони%20здоров%27я.%20Вип.%20351.pdf>

20. Державна служба статистики Львівської області. Статистичний звіт про ринок медичних товарів у Львові. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua>

21. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Волкової Н.А. Одеса: ОНЕУ, ротاپринт. 2015. 310с. URL:http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5306/1/Ekon_analiz_navch_posi_bn_2015.pdf

22. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Електрон. текст. дані. Дніпропетровськ : НГУ, 2015. 357с.

URL:<https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/146748/10/Решетілова%20Довгань%20Маркетингові%20дослідження.pdf>

23. АлькемаВ. Г., О. М. Сумець, О. С. Кириченко. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244

с.URL:https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf

24. Парій В.Д., Вежновець Т.А., Журавель В.І. і ін. Економіка охорони здоров'я. Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Житомир: ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2021. 288

с.URL:<http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/7397/1/Економіка%20охорони%20здоров%27я.pdf>

25. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. М29 Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

URL:<https://hozpravoreposit.kyiv.ua/bitstream/handle/765432198/185/Посібник%20Маркетингові%20дослідження%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

26. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1656_31348223.pdf

27. Гапонова Е. О. Сучасні тенденції розвитку світового ринку медичних послуг : дисертація кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини (Економічні науки). Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2019. 348 с. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/76ae5a47-a15b-4c86-98d6-65ebab5495a2/content>

28. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг. Навчальний посібник. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216

c.URL: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Старостіна-Маркетинг.pdf>

29. Медичний менеджмент. Зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч. відп. ред. А. М. Бідюк. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 65 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/e8b9469f7bbbefa931873967b7cd3c75.pdf>

30. Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І. Економічні ризики: методи вимірювання та управління. Навчальний посібник. Київ : НУХТ, 2021. 344 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad3cf033-6858-4e2f-b001-85f9b3dc0d8f/content>

31. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ca819830-66f0-4152-9e27-1eb3651fe9fc/content>

32. Кармінська-Белоброва, М.В. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків: «Слово», 2014. 169 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161793454.pdf>

33. Цивільний кодекс України Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

34. Податковий кодекс України Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

35. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування». Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>

36. www.sba.gov. URL: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan> (дата звернення: 21.05.2025).

37. Improve Medical. Сертифікація ISO 13485. <https://improvedmed.com.ua>. URL: <https://improvedmed.com.ua/iso-13485-certification/> (дата звернення: 21.05.2025).

38. Постанова Кабінету Міністрів України від 02 жовт. 2013 р. № 753. Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2013-п#Text> (дата звернення: 21.05.2025).

39. Постанова Кабінету Міністрів України від 02 жовтня 2013 р. № 753 : станом на 21 травня 2025 р. Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/753-2013-п#Te>

40. Grand View Research. Orthopedic devices market size, share & trends analysis report by product (joint reconstruction, spinal devices, trauma fixation devices), by region, and segment forecasts, 2023–2030. Grand View Research, 2023. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/orthopedic-devices-market> (дата звернення: 16.05.2025).

41. Europe Orthopedic Devices Market Share, Size, Trends, Industry Analysis Report, By Product (Hip, Knee, Spine, Cranio-Maxillofacial, Dental, SET); By Application; By Country; Segment Forecast, 2024 – 2032. URL: <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/europe-orthopedic-devices-market>

42. GDP growth (annual %) – Ukraine. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=UA>

43. Orthopedic Devices Market Size & Trends. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/orthopedic-devices-market>

44. АНАЛІЗ РИНКУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ В УКРАЇНІ. 2024 РІК. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ohrany-zdorovya-i-medicinskogo-oborudovaniya-v-ukraine-2024-god>

45. Orthopedic Devices Market Size & Trends. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/orthopedic-devices-market>

46. Medical Equipment. Ukraine Country Commercial Guide Official Website of the International Trade Administration. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-medical-equipment>

47. Ortomedica.ua : інтернет-магазин ортопедичних товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ortomedica.ua> (дата звернення: 21.05.2025).

48. Med-Magazin.ua : інтернет-магазин медичної техніки та товарів для здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://med-magazin.ua> (дата звернення: 21.05.2025).

49. OrtoSano Львів : офіційний сайт реабілітаційного центру [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lviv.ortosano.com.ua> (дата звернення: 21.05.2025)

50. Ortosalon.ua : інтернет-магазин ортопедичних товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ortosalon.ua> (дата звернення: 21.05.2025)

51. Medist : інтернет-магазин компресійного трикотажу та ортопедичних товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://medist.com.ua> (дата звернення: 21.05.2025).

52. Захід.net (ZAXID.NET):У спроможну мережу медзакладів Львівщини увійшло 37 лікарень [Електронний ресурс] // ZAXID.NET. – Режим доступу: https://zaxid.net/u_spromozhnu_merezhu_medzakladiv_lvivshhini_uviyshlo_37_likaren_n1568055 (дата звернення: 21.05.2025).

53. Лікарні Львова [Електронний ресурс] // Львів24. – Режим доступу: <https://lviv24.com.ua/catalog/hospitals/?page=all> (дата звернення: 21.05.2025).

54. Лікарні Львова: перелік, адреси та актуальні контакти [Електронний ресурс] // LVIV.MEDIA. – Режим доступу: <https://lviv.media/zdorovya/64313-likarni-lvova-perelik-adresi-ta-aktualni-kontakti/> (дата звернення: 21.05.2025).

55. Туристичний збір на Львівщині у 2024 році встановив новий рекорд [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Львівської обласної державної адміністрації. – Режим доступу: <https://loda.gov.ua/news/125939> (дата звернення: 26.05.2025).

56. Київ отримав рекордний туристичний збір за час дії воєнного стану [Електронний ресурс] // The Village Україна. – Режим доступу: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/357009-kiyiv-otrimav->

rekordniy-turistichniy-zbir-za-chas-diyi-voennogo-stanu (дата звернення:
26.05.2025

57. Walmart's Purpose [Електронний ресурс] // Walmart Corporate. –
Режим доступу: <https://corporate.walmart.com/purpose> (дата звернення:
26.05.2025).

58. Соціальна турбота [Електронний ресурс] // Сільпо. – Режим доступу:
<https://silpo.ua/about/socialna-turbota> (дата звернення: 26.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Стаття інвестицій	Сума (тис грн.)	Посилання
Оренда приміщення (12 місяців)	300	12 місяців * 25 000 (оренда + комуналка) = 300 000 грн <i>Посилання:</i> https://www.olx.ua/d/uk/obyavlenie/orenda- komertsynogo-primschennya-na-vulits-lichakvska- IDY6w1S.html?isPreviewActive=0&sliderIndex=4
Косметичн ий ремонт приміщення	100	2500 грн * 40 (кв2) = 100 000 грн <i>Посилання:</i> https://rbk-kronos.lviv.ua/prices/
Обладнанн я магазину (стелажі, прилавки, каса тощо)	100	Торгові стелажі (5 шт * 3000 грн) = 15 000 грн <i>Посилання:</i> https://stelpako.com/ua/g5055602-torgovye-vitriny- prilavki Вітрини 2шт * 5500 грн = 11 000 грн <i>Посилання:</i> https://prom.ua/ua/p2415645529-vitrina-torgovaya- dsp.html Каса 37 000 грн <i>Посилання:</i> https://art-trade.com.ua/ua/ekspres-kassa-tip-1-2/

		<p>Ноутбук 33 000 грн</p> <p>Посилання: https://rozetka.com.ua/ua/apple_macbook_air_13_m1_256gb_2020_space_gray/p245161909/</p>
<p>Початковий запас товарів (ортопедична продукція)</p>	350	<p>Основні товари</p> <p>Ортопедичні устіли (приблизна ціна 200-1500 за шт)</p> <p>100шт * 850(середня ціна) = 85 000 грн https://med-magazin.ua/ua/cat_5.htm</p> <p>Корсети, бандажі попереково-крижові 2850(середня ціна) * 50 шт = 142 000 грн https://med-magazin.ua/ua/cat_106.htm</p> <p>Бантажі для колін 30шт * 1000(середня ціна) = 30 000 грн https://med-magazin.ua/ua/cat_101.htm/sportivnye/</p> <p>Милиці (середня ціна 700) 30шт * 700 (середня ціна) = 21000 грн https://medtehnikalife.com.ua/ua/kostyli/</p> <p>Всього основних на 278 000 грн</p> <p><i>Додаткові товари (товари з якими будуть експериментувати щодо клієнтського попиту):</i></p>

		<p>Вітаміни для кісток і суглобів (вітаміном D, хондроїтин): <i>середня ціна (700) * бшт = 4200</i></p> <p><i>Експандери: (1500) * бшт = 9000</i></p> <p>Мазі для кісток та м'язів: (300) * 20шт = 6000</p> <p>Компресійна білизна: (1500) * 10 = 15 000</p> <p>Грїлки для тіла (150) * 50= 7500</p> <p>Товари для реабілітації:</p> <p>Гімнастичні м'ячі (500) * 6 = 3000</p> <p>Еластичні бинти (200) * 15 = 3000</p> <p>Ортопедичні подушки для сну 5 * (2000) = 10000</p> <p>Всього додаткових товарів на 57 700 грн</p>
Вентиляція та кондиціонери	13	<p>Рекуператор 12900</p> <p>https://prom.ua/ua/p2529967914-rekuperator-vents-breezy.html</p>
Вивіска та зовнішня реклама	50	<p>7000 грн - вивіска</p> <p>https://prisigns.com.ua/ua/p2468059163-svetovye-obyomnye-bukvy.html</p> <p>7000грн - лайтбокс</p> <p>https://prisigns.com.ua/p2437602052-akrilovyj-lajtboкс-tortsevoj.html</p> <p>5 000 за пару білбордів на місяць (середня ціна у Львові)</p> <p>35 000 на пів року оренди (перевірити ефективність)</p>

Мєблї та технїчне обладнання	50	<p>Стїльчїки офїснї (для працювнїкїв) 2800 грн * 2шт = 5600 грн https://epicentrk.ua/ua/shop/krislo-gt-racer-b-710-chorny.html</p> <p>стол пїсьмовий 4000грн * 2шт = 8 000 грн https://epicentrk.ua/ua/shop/mplc-stil-pis-movij-u-stili-loft-seria-4-900h600h16-mm-dub-taho-12847195-1ee7cac9-6f26-69b2-af93-6fa1224fa249.html</p> <p>стїльчїки для клїєнтїв 700грн * 4шт = 2800 грн https://epicentrk.ua/ua/shop/stul-gt-racer-x-d10-buk-chernyy.html</p> <p>Дїван для очїкуваннї 9 000 грн https://epicentrk.ua/ua/shop/mplc-divan-wls-m31-metalv-stili-loft-grafitovij-m-31-m-110-2-m-2-01-1ef48773-ae49-637e-9dc1-5fdcf33ef878.html</p> <p>шафї 6000 *2шт = 12 000грн https://epicentrk.ua/ua/shop/mplc-divan-wls-m31-metalv-stili-loft-grafitovij-m-31-m-110-2-m-2-01-1ef48773-ae49-637e-9dc1-5fdcf33ef878.html</p> <p>Прїнтер 5 000 грн https://epicentrk.ua/ua/shop/printer-xerox-phaser-3020bi-s-wi-fi-3020v-bi.html</p> <p>Wifi роутер 2000 грн</p>
------------------------------------	----	--

		https://epicentrk.ua/ua/shop/marshrutizator-tp-link-tl-r470t-.html Відео спостереження 2шт * 2000= 4000 грн https://epicentrk.ua/ua/shop/mplc-sistemi-videosposterezenna-iegeek-2k-bilij-x001mgt979-1eee56e4-1789-6fb2-a44a-3301ab3d67ef.html
Розробка веб-сайту	50	Ворд прес 35 000 грн,а інтернет магазин 50000 https://kabanchik.ua/ua/user/770253 (фріланс)
Фірмений одяг персоналу	14	Медичний одяг персоналу 4 шт * 1750грн = 7000 грн https://www.modney-doktor.com/muzhskaia-meditsinskaia-odezhda/muzhskie-meditsinskie-kostiumy/muzskoj-medicinskij-kostum-cernyj-maksim Медичне взуття 4шт *1350грн = 5400 грн https://bhalat.com.ua/product/vzuttya-medichne-coqui-lindo-siriy-bilij-chervona-smuzhka/ https://bhalat.com.ua/product/vzuttya-medychne-coqui-lindo-siryi-z-abstraktsiyeyu/
Медичне обладнання	150	3D сканер стопи 150 000 грн https://www.orto-line.com.ua/ua/3d-skaner-ped3d-basic.html
Непередбачені витрати	73	Закладені фінанси на непередбачені витрати
Всього прямих інвестицій	1250	

<p>Додаткові інвестиції (оборотний капітал)</p>	<p>250</p>	<p>Витрати на рекламу та маркетинг (запуск рекламних кампаній, роздруківка матеріалів, підтримка сайту) Витрати на персонал (заробітна плата, соціальні відрахування): У магазині працюють два продавці, середня заробітна плата яких становить приблизно 20 000 грн на місяць <i>(історичні дані магазину ортос)</i> Додаткові оплата інтернету, мобільного зв'язку, канцелярія, обслуговування касового апарату тощо</p>
<p>Всього інвестицій</p>	<p>1500</p>	