

# ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ |2023

Фабрика сучасної країни

**DUNA-VESTA**

Лідер ринку з 1965 року



## ЗМІСТ

Розділ 1. Організаційна структура та опис діяльності Товариства .....	3
Розділ 2. Результати діяльності Товариства .....	4
Розділ 3. Ліквідність та зобов’язання Товариства .....	5
Розділ 4. Екологічні аспекти .....	6
Управління відходами .....	6
Енергоефективність .....	6
Міжнародна сертифікація STANDARD 100 від OEKO-TEX®.....	7
Підвищення екологічної свідомості працівників .....	7
Розділ 5. Сертифікація системи внутрішнього забезпечення якості .....	7
Розділ 6. Соціальні аспекти та кадрова політика .....	8
Рівні можливості при працевлаштуванні. ....	9
Охорона праці і безпека .....	10
Навчання та освіта персоналу.....	10
Дотримання прав людини. ....	10
Заходи з боротьби з корупцією та хабарництвом. ....	11
Розділ 7. Управління операційними та фінансовими ризиками .....	11
Розділ 8. Дослідження та інновації .....	13
Розділ 9. Перспективи розвитку .....	14



## 1. Організаційна структура та опис діяльності товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю “ДЮНА-ВЕСТА” засновано у 2002 році на базі підприємства з багаторічним досвідом у виробництві панчішно-шкарпеткової продукції "Червоноградська панчішно-шкарпеткова фабрика", історія якого розпочалась у 1965 році у шахтарському місті вугільного регіону м. Червоноград.

Понад 20 років ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” продовжує успішно працювати в галузі виробництва та постачання панчішно-шкарпеткових виробів, зосереджуючи зусилля над вдосконаленням процесів виробництва. Дотримуючись високих стандартів якості та задоволення потреб споживачів товариство продовжує зберігати та підтримувати свою позицію національного виробника, що підтверджується Сертифікатом «Національний виробник» від 27.12.2022р., внесеного до «Реєстру національних виробників України».

Наша мета - продовжувати задовольняти потреби наших клієнтів і залишатися довіреним брендом у галузі шкарпеткового виробництва з повним асортиментом панчішно-шкарпеткових виробів різної технологічної складності.

До портфелю торгових марок ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” входять: ТМ DUNA, ТМ ACCENT, ТМ FURIA.

ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” забезпечує роботою 342 особи та є одним із вагомих бюджето-утворюючих підприємств м. Червоноград. Незважаючи на військову агресію з боку Росії, складну економічну ситуацію та руйнування ринків, Товариство віднайшло можливості здійснювати діяльність і продовжувати виконувати свої зобов'язання перед державою.

Особливо важливим аспектом є сплата податків, які становлять значний внесок у державний бюджет. Зокрема у 2023 році ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” сплатило до державного бюджету всіх рівнів податків на суму 39.2 млн грн, що є вагомим внеском порівняно з попередніми роками (у 2022 році – 31,3 млн грн, у 2021 році – 25,3 млн грн). Це свідчить про відданість Товариства виконанню своїх зобов'язань, підтримку економічної стабільності держави не зважаючи на виклики в умовах воєнного стану.

Одним із основоположних засад, на яких ґрунтується діяльність Товариства, залишається зобов'язання дотримуватись принципів соціальної відповідальності, відповідно яких товариство формує свою стратегію з урахуванням інтересів суспільства відповідно до вимог законодавства, дотримуючись морально-етичних норм, поважає права людини та прагне досягти балансу інтересів різних зацікавлених сторін, таких як співробітники, покупці, партнери та інші соціальні групи, які на різних рівнях пов'язані з діяльністю Товариства. “ДЮНА-ВЕСТА” у своїй діяльності дотримується етичних стандартів та задовольняє вимоги охорони праці, навколишнього середовища та безпеки.

ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” має лінійно-функціональну структуру управління, яка ґрунтується на розділенні функціональних областей і лінійних ланок. Дана організаційна модель передбачає розподіл відповідальності та повноважень за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі між підрозділами товариства відповідно до їх функціональних обов'язків та дозволяє ефективно керувати процесами.

## Організаційна структура ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА”



## 2. Результати діяльності.

### Виробничі показники

У 2023 році кількість вироблених панчішно-шкарпеткових виробів склала 8652,7 тис. пар проти 6153,8 тис. пар попереднього року та 6230,2 тис. пар у 2021 році. Як видно, підприємство адаптувалося до вимог військового стану та відновило ритмічність в роботі – збільшили кість продажів в каналі інтернет продажів, відкрили нові магазини власної мережі, розширили лінійку продукції, почали співпрацювати з Датською компанією.

### Фінансові показники

У 2023 році фінансовий результат до оподаткування ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” згідно фінансової звітності, складеної за стандартами П (С) БО, становить 64,2 млн.грн. проти 14,6 тис.грн. минулого року.

При цьому кількість реалізованої продукції становила 7485,7 тис. пар проти 7940,7 тис. пар у 2022 році та 6350,6 тис. пар у 2021 році, що свідчить про ефективні управлінські рішення та здатність адаптуватися до змінних умов ринку.

### Стратегія розвитку

Цілі 2023 року залишились аналогічними 2022 року - забезпечення безперервної роботи виробництва, збереження робочих місць, а також забезпечення продукцією різних каналів збуту.

У 2023 році підприємство продовжувало виконувати замовлення з виготовлення речового майна для Збройних Сил України. Такі дії допомогли забезпечити стабільність роботи виробництва в умовах правого режиму воєнного стану.

Пріоритетними напрямками розвитку мережі фірмової торгівлі стали – збільшення кількості фізичних магазинів на всій території України, а також розширення лінійки продукції, розвиток додаткового асортименту (піжами, майки, трусики, футболки) під власною торговою маркою.

У 2023 році товариство продовжило роботу над розвитком мережі фірмової торгівлі на умовах франчайзингу.

Протягом звітного періоду вдалось відкрити 7 нових магазинів, що дозволило значно розширити географію присутності торгових марок підприємства.

У 2023 році товариство продовжило роботу з вдосконалення та аналізу діючої системи лояльності. Було застосовано різноманітні маркетингові заходи щодо залучення нових споживачів та розширення цільової аудиторії. Впроваджено ряд комплексних заходів по роботі з покупцями (система лояльності, акції, соціальні мережі, реклама) Маркетинговою службою підприємства разом з експериментальною дільницею розроблено багато нових моделей продукції. Проведено ряд заходів щодо збільшення популяризації бренду.



### 3. Ліквідність та зобов'язання

Товариство змогло забезпечити ліквідність протягом 2023 року, що забезпечувалася оборотними активами, склад і величина яких подано далі по тексту.

Станом на кінець 2023 року величина запасів складала – 122 154 тис. грн., включаючи виробничі запаси у розмірі -41 285 тис. грн., незавершене виробництво - 2043 тис. грн., готова продукція – 77 998 тис. грн., товари - 828 тис. грн. Це свідчить про наявність достатнього запасу матеріалів і готової продукції для забезпечення попиту та виконання замовлень. На кінець звітного періоду дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги складала 84 768 тис. грн. Невиплачені зобов'язання є активами товариства та представляють потенційну вартість, яка може бути реалізована у майбутньому шляхом отримання грошових коштів.

Разом з тим, на кінець звітнього періоду поточні зобов’язання та забезпечення склали 115 711 тис. грн. проти 116 463 тис. грн. на початок року.

З метою забезпечення ліквідності, товариство дотримується контролю витрат та використовує інші можливості її поліпшення. Таким чином товариство забезпечує безперервне фінансування капітальних витрат, що були передбачені бюджетом на 2023 рік.

## 4. Екологічні аспекти

ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” докладає зусиль для захисту навколишнього середовища та зменшення впливу виробництва на довкілля. Наша діяльність у цій сфері складається з напрямків:

- управління відходами;
- енергоефективність;
- міжнародна сертифікація STANDARD 100 від OEKO-TEX®;
- підвищення екологічної свідомості працівників.

### ➤ Управління відходами

Відходи зберігаються у визначених місцях, які запобігають забрудненню навколишнього середовища. Для зменшення впливу діяльності на навколишнє середовище, на підприємстві макулатура та всі відходи виробництва ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” сортуються та відправляються на вторинну переробку, що відповідає нашим цілям.

Усе виробниче обладнання ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА”, яке може бути джерелом викидів в атмосферу, обліковано, проводиться контроль за дотриманням встановлених гранично допустимих викидів забруднюючих речовин.

Для економії води і електроенергії на підприємстві ведеться постійний контроль інженерною службою за витоками і витратою води, проводиться планомірна заміна світильників, модернізація системи вентиляції та ін.

### ➤ Енергоефективність

Специфіка виробничої діяльності ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” передбачає споживання значної кількості різних видів енергоресурсів, тому докладаються максимальні зусилля задля їхньої економії та дбайливого до них ставлення. Товариством впроваджуються заходи з енергозбереження:

- щоденний контроль за використанням стисненого повітря на всьому парку обладнання виробництва;
- оптимальне використання систем опалення та кондиціонування в приміщеннях виробництва та офісу;
- впровадження енергоефективних систем, технологій та заходів, що дозволяють знизити споживання енергоресурсів без втрати продуктивності, зокрема реалізовано проєкт з облаштування інноваційної опалювальної систем з раціональним, практичним і вигідним обігрівом, що забезпечило захист обладнання від перепадів температур для запобігання їх переохолодження і подальшої поломки;
- використання системи енергозберігаючого освітлення;
- комплексні ремонти трубопроводів для уникнення витоків води;
- комунікаційні заходи з метою залучення працівників товариства до розумного використання природних ресурсів.

### ➤ Міжнародна сертифікація STANDARD 100 від OEKO-TEX®

Міжнародна сертифікація OEKO-TEX свідчить про безпечність при контакті зі шкірою панчішно-шкарпеткових виробів що виробляє ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА”, та відсутність токсичних сполук і алергенних барвників. Відповідно вимогою товариства від постачальника є обов’язкова сертифікація OEKO-TEX®. На міжнародну сертифікацію для дослідження ми подаємо як готові вироби так і взірці сировини – що є додатковою перевіркою Асоціацією OEKO TEX постачальників сировини з яким працює товариство.

### ➤ Підвищення екологічної свідомості працівників

Товариство заохочує своїх співробітників до сприятливих для екологічного середовища дій, таких як:

- контроль та моніторинг друку документів лише за необхідності;
- відмова від використання паперових рушників;
- відмова від використання пластикового посуду, поліетиленових пакетів.

## 5. Сертифікація системи внутрішнього забезпечення якості

Система менеджменту якості запроваджена у ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” у 2021 році відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT), оцінена та сертифікована, про що свідчать видані Сертифікати ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) зареєстровані в реєстрі органу сертифікації 12.07.2021р. за № UA.C.467-21.

У 2023 році наглядовий аудит сертифікаційного органу підтвердив ефективність та відповідність сертифікованої системи управління якістю товариства. СУЯ запроваджена у Товаристві виявила свою спроможність у реалізації політики та досягненні поставлених цілей в області сертифікації, і функціонує відповідно до вимог та критеріїв, визначених стандартом.

Система управління якістю охоплює всю діяльність підприємства, що складається з ряду взаємозалежних процесів, пов’язаних з управлінською діяльністю, постачанням ресурсів, випуском продукції, вимірюваннями результативності, які функціонують як цілісна система.

В умовах особливого періоду дії воєнного стану СУЯ на підприємстві набули особливої важливості при визначенні ступеня втілення прийнятого плану дій та поставлених цілей, можливості їх досягнення в умовах повномасштабної війни в Україні, здатності під впливом викликів та радикальних змін здійснювати управління бізнес-процесами в осяжній часовій перспективі та відповідно забезпечувати результативність функціонування системи управління якістю.

Дотримання вимог ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) у СУЯ товариством загалом свідчить про достатність ресурсів, компетентність персоналу, ефективність процесів та систем управління якістю. При цьому, необхідно зазначити, що успішність впровадження вимог стандарту не є метою самою по собі, а є результатом досягнення більш важливої мети - задоволення потреб та очікувань замовників, що є головною ціллю управління якістю.

## 6. Соціальні аспекти та кадрова політика

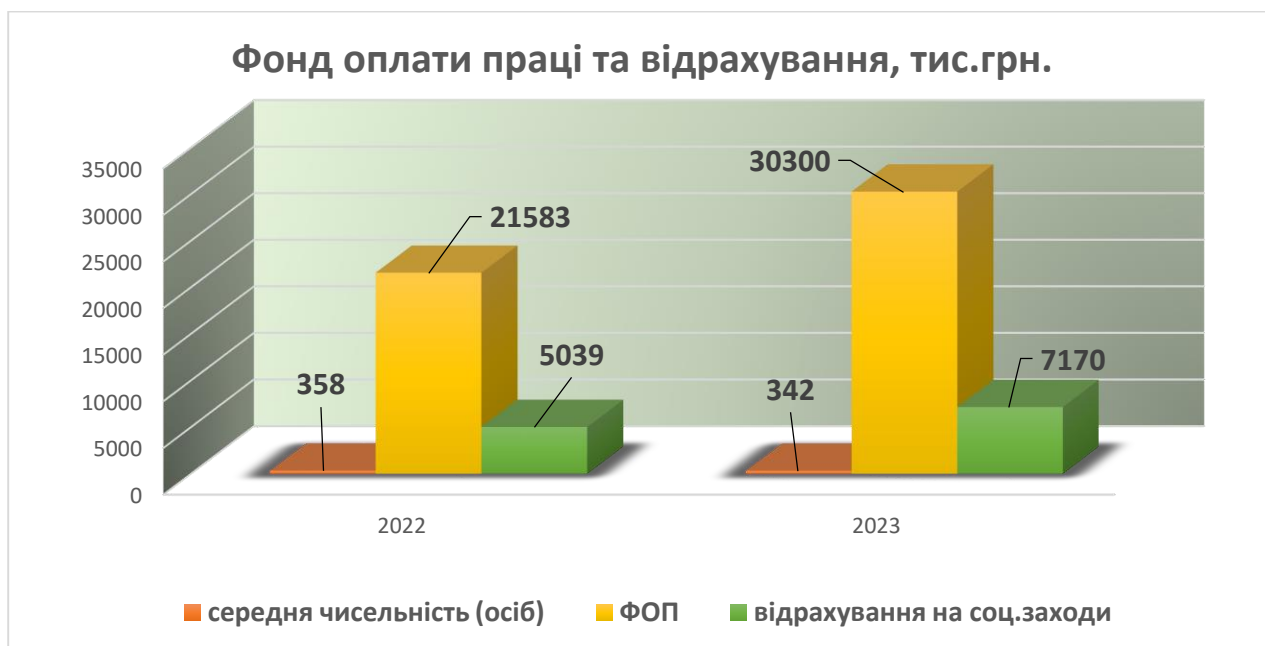
Працівники ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” це основний і найцінніший актив. Товариство поважає права людини і не допускає дискримінації будь-якого виду, будь то політичні, релігійні, національні, гендерні чи інші переконання. Ми цінуємо різноманіття та інклюзивність і прагнемо створити робоче середовище, де кожен відчуває повагу. Принциповим для товариства є невикористання дитячої праці, що підтверджується дотриманням вимог Положення про перебування малолітніх та неповнолітніх осіб віком до 16 років на території ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА”, яке розроблено відповідно до Кодексу поведінки BSCI (Міжнародної ініціативи соціальної відповідальності бізнесу), Конвенції Міжнародної організації праці, Конвенції ООН про права дитини та Соціальної політики товариства.

Кодекс корпоративної етики ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” визначає основні принципи етичних норм товариства і вимоги до поведінки працівників, якими вони мають керуватися у своїй діяльності.

Управління реалізацією соціальної політики визначене у Положенні «Про соціальну політику ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА”». Основною метою соціальної політики товариства є забезпечення безпеки працівникам на виробництві, реалізація концепції гідної праці та підвищення якості трудового життя, створення нормальних умов праці і відпочинку для працівників.

Середньооблікова чисельність штатних працівників на кінець 2023 року склала 342 особи. За гендерним принципом переважають жінки, що пов'язано з особливостями та специфікою легкої промисловості. Станом на 31.12.2023р. 27 % персоналу складають чоловіки. На керівних посадах – 41 працівник (в т. ч. жінок 63 %).





### ➤ Рівні можливості при працевлаштуванні.

У ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” діє принцип рівних можливостей при прийнятті на роботу незалежно від ознаки раси, кольору шкіри, віросповідання, статі чи національного походження, про що свідчить наявність в штаті співробітників різних національностей, віросповідань і великим розбігом у віковій категорії. Товариство дотримується принципу рівноправності, неупередженості та вирішує питання зайнятості на основі засад справедливості і рівності. У налагодженому процесі прийому на роботу проводиться об'єктивний відбір кандидатів, що ґрунтується виключно на кваліфікації працівників, їх досвіді та відповідності вимогам посад чи робітничих професій. Процес прийняття на роботу є прозорим та об'єктивним, з визначеними критеріями відбору.

Заохочення (мотивація) співробітників, офіційне працевлаштування з першого дня, охорона праці і техніка безпеки, навчання і освіта, а також рівні можливості працевлаштування, регулюються чинним законодавством України та колективним договором, що складений за участю представників ради трудового колективу.

У товаристві запроваджено:

- Програму лояльності для працівників - знижка при придбанні товарів у магазинах ТМ Дюна.
- Адаптаційну програму: яка надає можливість новим співробітникам отримати наставництво та підтримку від досвідчених колег, що допомагає забезпечити відповідну інтеграцію нових працівників у процеси діяльності товариства та сприяє розкриттю потенціалу.
- Підтримку навчання та розвитку, що сприяє професійному зростанню та розширенню компетенцій.
- Дитячі екскурсії. Діти співробітників мають змогу відвідати виробництво, щоб побачити на власні очі, де працюють їхні батьки. Під час екскурсій діти ознайомлюються з головними процесами виробництва продукції, про цікаві факти з історії підприємства та беруть участь у майстер-класах з пакування продукції.

Товариство активно співпрацює з навчальними закладами усвідомлюючи важливість в організації виробничої практики для студентів, зокрема за спеціальностями, які відповідають потребам нашої компанії. Це не просто формальна відповідальність, а й стратегічне рішення,

яке дає низку переваг як для підприємства, так і для студентів. Практика на підприємстві дає студентам можливість отримати практичні навички, а також розгляд продовження трудових відносин після закінченню навчання.

➤ **Охорона праці і безпека.**

Товариством проводиться комплексна робота із працівниками щодо охорони праці та безпеки. Працівники товариства проходять обов'язкові інструктажі та перевірку знань з охорони праці та пожежної безпеки. Це включає ознайомлення з основними принципами безпеки, правилами використання обладнання та інструментів, а також процедурами дії в надзвичайних ситуаціях.

Протягом роботи, з встановленою законодавством України періодичністю, для відповідальних осіб проводиться обов'язкове навчання з питань охорони праці в спеціалізованих закладах. За звітний період особи дотичні до робіт з підвищеної небезпеки та експлуатації машин, механізмів, устаткування з підвищеної небезпеки, пройшли навчання з електробезпеки, питань охорони праці та пожежної безпеки.

Для можливості виконання робіт працівникам проводять періодичні медичні огляди.

**Правовий режим воєнного стану в Україні:** Товариство дотримується правових норм і правил поведінки в умовах надзвичайних ситуацій воєнного характеру, дотримується встановлених норм та вимог в організації роботи, проведення інструктажів з охорони праці, зокрема щодо дій у надзвичайних ситуаціях, планування та виконання евакуаційних заходів, здійснює організацію роботи з проведення інструктажів з охорони праці в умовах воєнного стану. Організовано систему оповіщення про надзвичайні ситуації, яка дозволяє оперативно інформувати працівників про небезпеку та вживати відповідних заходів для їхньої безпеки. Головна мета полягає у забезпеченні безпеки працівників та збереженні їх життя і здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій.

➤ **Навчання та освіта персоналу.**

Із загальної кількості усіх співробітників товариства, 27 % працівників мають вищу освіту (диплом магістра /спеціаліста).

Товариство реалізує програми атестації - оцінки виробничих компетенцій співробітників. Працівники виробничих професій відвідують зовнішні спеціалізовані курси, зокрема з охорони праці та техніки безпеки. Керівники і фахівці товариства підвищують кваліфікацію у зовнішніх семінарах і тренінгах за професіями.

➤ **Дотримання прав людини.**

Працівники ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА” згідно КЗпП України реалізують право на працю шляхом укладення трудового договору про роботу у товаристві. Товариство відповідально ставиться до виконання своїх зобов'язань, як роботодавця. Окрім виплати заробітної плати, надання основних щорічних відпусток, надання права на матеріальне забезпечення в порядку соціального страхування, а також у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності, збереження заробітної плати на час виконання працівниками державних обов'язків та інших гарантій трудового законодавства, Товариство проводить періодичні атестації робочих місць щодо умов праці, що дозволяє підтверджувати пільговий стаж при призначенні пенсій.

Товариство виявляє повагу до мобілізованих військовозобов'язаних працівників, що стали на захист держави в зв'язку з військовою агресією з боку росії, забезпечує збереження їх робочих місць на період виконання військового обов'язку, відповідно до частин третьої статті 119 КЗпП України, з дотриманням вимог ЗУ "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану".

Розпочато роботу вивчення можливостей працевлаштування ветеранів/ветеранок, оскільки вважаємо, що реінтеграція ветеранів у цивільне життя є нашим спільним обов'язком. Адаптація та важливість розробки комплексу інструментів для підтримки ветеранів у робочому середовищі, включаючи комунікацію є невід'ємною частиною спільних зусиль. Товариство віддане розумінню потреб та цінностей ветеранів. Відкритий діалог та співпраця - ключові фактори успішної інтеграції ветеранів/ветеранок у робочий колектив.

Товариство з повагою ставиться до вагітних жінок: зберігає робочі місця на період відпустки у зв'язку з вагітністю, пологами та догляду за дитиною до 3-х років.

#### ➤ **Заходи з боротьби з корупцією та хабарництвом.**

Товариство проводить антикорупційні заходи у відповідності документованої процедури “Антикорупційна програма ТОВ “ДЮНА-ВЕСТА”, що визначає основні принципи і вимоги спрямовані на запобігання корупції та дотримання норм застосування антикорупційного законодавства членами виконавчого органу Товариства, працівниками та іншими особами, які можуть діяти від імені Товариства.

В порядку запровадження процедур по протидії корупції товариством здійснюється обов'язкове попереднє вивчення благонадійності контрагентів перед укладанням господарських договорів, з метою уникнення випадків укладання недопустимо ризикових, або завідомо збиткових угод.

Товариством забезпечується дотримання прав людини і боротьба з корупцією та хабарництвом шляхом дотримання чинного законодавства України.

## **6. Управління операційними та фінансовими ризиками**

Стратегічною метою Товариства є диверсифікація географічної присутності і портфеля брендів з метою завоювання більшої частки внутрішнього і зовнішнього ринків та нівелювання ринкового ризику. Досягнення таких цілей можливо за рахунок збільшення об'ємів продажів продукції, втримання якості продукції та більш тісної роботи з покупцями.

Основними фінансовими інструментами є дебіторська і кредиторська заборгованості, процентні позики, гроші та їх еквіваленти. Метою даних фінансових інструментів є фінансування операційної діяльності. Ризиками, які виникають у зв'язку з зазначеними вище фінансовими інструментами, є курсовий ризик, ризик ліквідності, кредитний ризик, ризик пов'язаний зі зміною процентних ставок за позиками, виробничий ризик та кадровий дефіцит.

#### ➤ **Курсовий ризик**

Товариство здійснює свою діяльність в основному в наступних валютах: українська гривня, долар США і ЄВРО. Продажі продукції власного виробництва здійснюються в основному на

внутрішньому ринку та частково на експорт. Закупівля сировини, запчастин і допоміжних матеріалів проводиться як в середині країни, так і за її межами. Як наслідок, товариство схильне до курсовому ризику від коливання курсів тих чи інших валют, який частково нівелюється продажами в іноземній валюті. Курсовий ризик – це основний чинник який суттєво впливає на зміну собівартості виготовленої продукції та в подальшому впливає на ціну продажу в каналах збуту. У 2023 році відбулось незначне зростання курсу валют, що вплинуло на збільшення собівартості продукції за рахунок матеріальної складової та цін енергоносії. Проте, ми як відповідальний виробник взяли частково на себе цей ризик і підняття цін збуту розтягнули в часі.

#### ➤ **Ризик ліквідності**

Однією з основних цілей з управління ризиками є підтримання гнучкості фінансування діяльності, як за рахунок керування дебіторською заборгованістю, так і за рахунок дотримання відтермінування платежів за кредиторською заборгованістю. З цією метою Товариство проводить аналіз термінів погашення своїх зобов'язань у взаємозв'язку з очікуваними надходженнями грошових коштів. У 2023 році підприємство в своїй діяльності чітко дотримувалось договірних умов для забезпечення безперервної роботи як партнерів так і виробництва.

#### ➤ **Кредитний ризик**

Невиконання фінансових зобов'язань контрагентами є основними джерелами кредитного ризику. Щоб уникнути ризиків товариство: здійснює оцінки платоспроможності контрагентів перед наданням відтермінування платежу, проводить аналіз та перевірку контрагентів до укладення договорів у відповідності внутрішніх процедур. У 2023 році підприємство продовжило співпрацю з банками щодо зміни структури кредитного портфелю на предмет пролонгації термінів погашення зобов'язань та зміни їх цільового призначення з обігових коштів на інвестиційні.

#### ➤ **Колівання процентних ставок**

Ускладнює керування фінансовими потоками та створює перешкоди в управлінні фінансово-господарською діяльністю товариства. Щоб уникнути ризиків підприємство залучає довгострокове фінансування під фіксовані кредитні ставки. У 2023 році зміна цільового використання кредитних коштів дозволила не тільки видовжити терміни погашення, але і зменшити кредитні ставки.

#### ➤ **Колівання цін на енергоресурси та сировину**

Колівання цін на сировину та енергоресурси суттєво впливають на собівартість виготовленої продукції. Щоб запобігти її стрімкому підвищенню підприємство впроваджує більш енергоефективні технологічні рішення.

#### ➤ **Кадровий ризик**

Дефіцит кваліфікованих кадрів у панчішно-шкарпетковій галузі у поєднанні з загальною мобілізацією через воєнний стан створює значний кадровий ризик для Товариства. Загроза втрати персоналу, з якою стикнулося Товариство, створила додаткові передумови для зниження виробничої активності підприємства. З метою зменшення кадрових ризиків та забезпечення функціонування Товариства в умовах правового режиму воєнного стану відпо-

відно з вимогами законодавства було вжито заходів щодо продовження відстрочки від призову (бронювання) військовозобов'язаних працівників, які безпосередньо задіяні до забезпечення необхідного комплексу основних виробничих і допоміжних процесів. Дані запобіжні дії допомогли знизити кадровий ризик та забезпечити безперебійну роботу підприємства в умовах непередбачуваності.

Загалом дефіцит кваліфікованих кадрів в комплексі з низькою привабливістю професії, а також недостатній рівень компетентності і обізнаності новоприйнятих працівників передбачає ризик в довгостроковій перспективі. З метою зменшення ризиків, товариство співпрацює з закладами професійно-технічної освіти в частині сприяння у проходженні виробничих практик учнями та ознайомленні з виробничою діяльністю товариства для формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

## 7. Дослідження та інновації

У 2023 році підприємство продовжило ряд заходів, спрямованих на ефективне використання енергоносіїв у виробничих процесах з метою зменшення витрат. Представники підприємства взяли участь в міжнародній виставці текстильних виробників з метою ознайомлення з новим технологічним обладнанням, освоєння нових зразків сировини. В рамках поїздки вони відвідали в'язальні фабрики Туреччини, де перейняли нові технологічні прийоми та технічні рішення а також обмінялись досвідом виробництва..

У 2023 році було продовжено план заходів щодо підвищення продуктивності виробництва та оптимізації витрат. Були укладені договори на придбання нового, більш продуктивного та сучасного обладнання. Цей крок сприятиме збільшенню та оновленню парку в'язальних автоматів, а також підвищить ефективність виробництва. Таке рішення є яскравим прикладом нашого прагнення до постійного удосконалення технологічного процесу виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку.

Продовжується робота з автоматизації співпраці з мережею магазинів фірмової торгівлі на умовах франчайзингового бізнес-формату, що сприяє більш ефективній та зручній взаємодії, спрощує обмін даними між сторонами господарських відносин на умовах франчайзингу. Підприємство продовжує процес переходу на електронний документообіг з покупцями та постачальниками.

Не залишається поза увагою дослідження інноваційних технологій виробництва шкарпеток, нових видів сировини, що застосовуються при виробництві тактичних виробів та виробів для представників різноманітних силових структур, які проводять більшість часу у професійному взутті і для нашого постійного покупця. Товариство продовжує активно займатися дослідженнями в цій сфері з метою постійного покращення своєї продукції та задоволення потреб замовників.

## 8. Перспективи розвитку

Виклики в організації виробничої діяльності та загальна нестабільність в країні через військову агресію росії, продовжують негативно впливати на зниження попиту та зміни у споживачьких звичках. Попри змін в ситуації на ринку, зменшення купівельної спроможності споживачів, складність умов ведення господарської діяльності підприємство працює над

впровадженням адаптаційних заходів та вносить корективи до своїх планів з метою збереження ділової активності. Здійснюється реалізація оновленого річного плану, зміненого відповідно до поточних викликів, який ґрунтується на наступних ключових напрямках:

- відновлення проекту з розвитку мережі фірмових магазинів на умовах франчайзингу, що дозволить збільшити обсяги продажів, підвищити впізнаваність бренду та покращити доступність продукції для кінцевих споживачів;
- поглиблення співпраці з Національними роздрібними торговими мережами, що дасть можливість охопити ширшу аудиторію, збільшити присутність продукції у каналах збуту;
- розширення співпраці з зарубіжними партнерами - продовження пошуку замовників на виготовлення приватних марок, вихід на міжнародні ринки збуту.

Товариство продовжуватиме працювати над покращенням своєї конкурентоспроможності шляхом вдосконалення бізнес-процесів, впровадження енергоефективних та енергоощадних технологій, а також оновлення обладнання та транспортного парку. Основними пріоритетними напрямками для збільшення обсягів продажів є: розробка нових продуктів, забезпечення задоволення приватних замовлень та підвищення експортного потенціалу.

Стратегічними пріоритетами товариства, і надалі є забезпечення фінансової та операційної стабільності. А саме, збільшення запасу ліквідності за рахунок максимізації грошового потоку, зосередження на залученні замовлень на виготовлення продукції з низьким рівнем ризику та вигідним приростом виробництва.