

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему: «Планування та організація бізнесу у сфері торгівлі (на матеріалах
ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»)»

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 073
менеджмент
галузі знань 07 Управління та
адміністрування
(денної форми навчання)
Урбанський Р.С.

Керівник:
доктор економічних наук,
професор Іжевський П.Г.

Рецензент:
директор Філіпчук О.М.
ТОВ «ПОДІЛЛЯ-
ЗАПЧАСТИНА»

АНОТАЦІЇ

Урбанський Р.С. «Планування та організація бізнесу у сфері торгівлі (на матеріалах ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»)».

У нинішніх умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати рентабельно без ретельно складеного плану. Досвід організації підприємництва показує, що планування виробничої діяльності набуває все більшого значення в умовах швидких змін середовища функціонування підприємства. Чим більш динамічним і невизначеним стає бізнес середовище діяльності, тим більше порядку має бути на самому підприємстві, тим більше увагу слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій щодо її реалізації, які є важливою складовою частиною бізнес-плану.

Планування являється процесом формування цілей, визначення пріоритетів, методів і засобів, шляхів їх досягнення. Основна мета планування - визначити цю сукупність цілей, а також сформувати засоби, шляхи та можливості, передбачити ризики їх досягнення.

Метою магістерської роботи є визначення перспективних напрямків планування та організації бізнесу в торгівлі.

В роботі проведено дослідження теоретичних та методичних основ планування і організації бізнесу в сфері торгівлі. Досліджено теоретичні основи планування бізнесу в товаристві та узагальнено характеристики їх сутності. Проведено оцінку ефективності планування бізнесу в товаристві «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА». Розроблено пропозиції щодо удосконалення процесів планування в товаристві.

Робота складається із: вступ, трьох розділів, висновків, додатків, загальний обсяг магістерської роботи – 82 сторінки.

Ключові слова: планування, планування бізнесу, бізнес-планування, бізнес-план, бізнес-модель, конкурентоспроможність.

ABSTRACTS

Urbansky R.S. «Planning and organization of business in the field of trade (based on the materials of «PODILLYA-ZAPCHASTINA» LLC).

In the current conditions of the market economic system, no enterprise can operate profitably without a carefully prepared plan. The experience of business organization shows that the planning of production activities is gaining more and more importance in the conditions of rapid changes in the environment of the enterprise's functioning. The more dynamic and uncertain the business environment becomes, the more order there should be in the enterprise itself, the more attention should be paid to the development of strategies and operational actions for its implementation, which are an important component of the business plan.

Planning is the process of forming goals, determining priorities, methods and means, and ways to achieve them. The main purpose of planning is to determine this set of goals, as well as to form means, ways and opportunities, to predict the risks of their achievement.

The purpose of the master's work is to determine promising areas of business planning and organization in trade.

In the work, a study of the theoretical and methodical foundations of business planning and organization in the field of trade was carried out. The theoretical foundations of business planning in the company were studied and the characteristics of their essence were summarized. An assessment of the effectiveness of business planning in the «PODILLYA–ZAPCHASTINA» company was carried out. Proposals for improving planning processes in the company have been developed.

The work consists of: an introduction, three sections, conclusions, appendices, the total volume of the master's work is 82 pages.

Keywords: planning, business planning, business planning, business plan, business model, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ.....	8
1.1 Сутність і складові планування та організації бізнесу в сфері торгівлі.....	8
1.2 Методичні підходи планування та організації бізнесу в сфері торгівлі.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА».....	22
2.1 Аналіз управління плануванням та організацією бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ- ЗАПЧАСТИНА».....	22
2.2 Оцінка ефективності планування та організації бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ- ЗАПЧАСТИНА».....	36
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА».....	49
3.1 Планування та організація розвитку бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ- ЗАПЧАСТИНА»	49
3.2 Обґрунтування та можливості планування перспективних напрямів бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»	56
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. В теперішній час у багатьох керівників стоїть питання забезпечення адекватного і раціонального ведення бізнесу. Розвиток ринкової системи господарювання вимагає від товариств та компаній принципово нових підходів до планування та організації підприємницької діяльності на всіх рівнях.

Підприємництво – це такий процес прийняття рішень, їх реалізації, оцінки результатів вчинених дій, тоді план це основа для прийняття зважених, раціональних рішень. В сучасному бізнесі неможливо домогтися ефективних результатів не плануючи дій і не прогнозуючи наслідки. Планування бізнесу - це визначення цілі розвитку підприємства, мети та методів її досягнення, розробка плану дій на теперішній і майбутній час розвитку. Планування є найважливішим процесом оптимального керування підприємством.

Будь-яка структура в бізнесі має бути керованою. Система управління підприємством залежить, передусім, від його типу та статуту, де позначаються органи управління, їх права та обов'язки; права та обов'язки засновників, структура, схема та рівні управління.

Українське законодавство наразі не передбачає обов'язковості розробки планів. Вони не є типовим документом для значної кількості українських комерційних підприємств. Не дивлячись на прагнення країни долучитися до європейської спільноти для покращення стандартів якості продукції, послуг і принципів ведення бізнесу, існує заперечення доцільності розробки детального плану та пропонується як альтернатива – стисле техніко-економічне обґрунтування.

Планування та організація діяльності українських підприємств торгівлі набирає все більшого значення в зв'язку з миттєвими змінами середовища функціонування підприємства, яке з часом стає все більш невизначеним, динамічним.

Інструментом протидії негативному впливу зовнішнього середовища є бізнес-планування як процес системної та постійної організації функціонування підприємства шляхом розробки стратегій, оперативних та тактичних дій щодо їх реалізації.

Ряд наукових праць було присвячено теоретичними та методичним аспектам бізнес - планування діяльності торгових підприємств такими відомими вітчизняними та зарубіжними науковцями, як Барроу К., Барінов В., Богомолів А., Броннікова Т., Віноградова М., Буров В., Волков О., Горбунов В., Головань С., Тарасюк Г., Уткін Е., Швиданенко Г., Ясинський В., та ін.. Вивчення практики планування та наукової літератури щодо українських підприємств торгівлі свідчить, що недостатньо висвітлено та навіть суперечливим залишається розуміння планування та організації бізнесу в умовах динамічного бізнес-середовища, що визначило тему магістерської роботи.

Мета магістерської роботи: обґрунтування теоретичних та практичних основ планування та організації бізнесу у сфері торгівлі та розробити рекомендації щодо її вдосконалення. Відповідно до мети визначено такі основні завдання:

- визначити сутність і складові планування та організації бізнесу в сфері торгівлі;
- опрацювати методичні підходи планування та організації бізнесу в сфері торгівлі;
- проаналізувати систему управління плануванням та організацією бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»;
- оцінити ефективності планування та організації бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»;
- визначити можливості планування та організації розвитку бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»;
- обґрунтувати можливості планування перспективних напрямів бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА».

Об'єктом дослідження виступають процеси планування та організації бізнесу в сфері торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні підходи та практичні аспекти планування та організації бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА».

Методи дослідження. Під час вирішення поставлених завдань в роботі використовувались такі методи наукового дослідження як системно-структурний та абстрактно-логічний, порівняльний аналіз і групування під час дослідження макро і мікро середовища товариства, аналіз системи управління товариства, економіко-статичні методи (вибірки, групування, порівняння).

Практична значущість полягає в удосконаленні процесів планування та організації бізнесу в сфері торгівлі.

Інформаційну базу досліджень складають дані практичної діяльності товариства «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»: фінансові, бухгалтерські, статистичні, законодавчі, нормативні документи, літературні джерела, тощо.

Апробація результатів дослідження. По результатам дослідження були направлені тези для участі в Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та учнівської молоді «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення». Конференція відбулась 18-19 січня 2024 року на факультеті програмної інженерії та бізнесу, кафедра економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «ХАІ». Отримано Сертифікат про участь в зазначені конференції.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження магістерська робота складається із: зміст, вступ, розділ 1, розділ 2, розділ 3, висновки, додатки, загальний обсяг робіт - 81 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність і складові планування та організації бізнесу в сфері торгівлі

В теперішній час у багатьох керівників торгівельних підприємств стоїть питання забезпечення адекватного і раціонального ведення бізнесу. Без високого рівня організації та управління, чітко поставлених завдань та цілей, та визначення заходів для їх досягнення, навіть найперспективніший бізнес може збанкрутіти.

Управління підприємством являє собою процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми на керовану підсистему з метою досягнення поставлених цілей та завдань. Таким чином управління бізнесом – це процес цілеспрямованого впливу керівників всіх рівнів на суб'єкт господарювання в цілому, або його підсистеми з метою реалізації поставлених цілей діяльності підприємства. Тоді система управління бізнесом – це сукупність методів та засобів управлінського впливу.

Ключовим об'єктом управління організацією є бізнес-процес. Сукупність дій спрямованих на виконання певних завдань і є бізнес-процес. Загалом бізнес-процес охарактеризується: вхідними ресурсами, створення додаткової вартості і вихідним продуктом.

Управління бізнесом направлено на реалізацію 4-х функцій, що являють собою відносно окремі сфери управлінської діяльності. Таким чином виділяють функції управління : організацію, планування, мотивацію, контроль[25,с.130].

Планування – такий вид управлінської діяльності, який спрямований на визначення цілей довгострокового і короткострокового розвитку, та формування заходів для їх досягнення. Також, виявлення і оцінку інших

ефективних варіантів досягнення цілей та вибір оптимального шляху на основі аналізу[10, с.6].

Організація – розглядає розподіл обов'язків і повноважень між учасниками бізнес-процесів. До функцій організації також входить формування організаційної структури управління і посадових інструкцій для працівників[25, с.131].

Мотивація – вид управлінської діяльності, спрямований на розробку ефективних заходів стимулювання працівників з метою підвищення їх зацікавленості в досягненні бізнес-цілей [25, с.131].

Контроль – вид діяльності, спрямований на порівняння фактичних і планових показників господарської діяльності. Також виявлення відхилення фактичного стану підприємства від бажаного, причин цих відхилень та розробку відповідних заходів по їх усуненню [25, с.131].

Бізнес-план – це письмовий документ, який детально описує, як бізнес визначає свої цілі та дорожню карту їх досягнення. Гарний бізнес- план проведе через кожний етап відкриття та управління бізнесом [20].

Бізнес-модель – це план успішної роботи бізнесу, який визначає джерела доходів, цільові сегменти клієнтів, продукти/послуги та фінансові деталі. Вона по факту пов'язує ключові сили бізнесу [20].

Бізнес-планування це послуги з розробки бізнес-плану для: одержання банківського кредиту, для внутрішніх цілей, для залучення засобів інвесторів, для створення спільного підприємства або налагодження партнерства, для укладання великого контракту, для об'єднання з іншою компанією або для продажу справи, для реорганізації справи [10,с.35].

Стратегічне планування – це одне з найважливіших управлінських функцій організації. Воно є формулюванням цілей та завдань товариства, розробку шляхів і методів їх досягнення, аналіз труднощів, що виникають у процесі виконання бізнес-плану та визначення термінів його виконання, а також прогнозування результатів планування. Виділяють довгострокове (більше 1 року) та короткострокові (до 1 року) плани компанії, які

відрізняються тимчасовими рамками, а також масштабом та обсягом поставлених завдань[10, с.13].

Стратегічне планування спрямоване на досягнення наступних цілей:

- підвищення контрольованої частки ринку та відбудова від конкурентів;
- підвищення сумарного обсягу продажу;
- максимізація прибутку компанії;
- мінімізація витрат компанії;
- розробка інноваційних технологій;
- забезпечення компанії необхідними зовнішніми зв'язками та каналами постачання;
- забезпечення організаційної стабільності компанії;

Всі дані цілі можна об'єднати в одну глобальну це – забезпечення планомірного прогресу та процвітання товариства.

Досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств показує, що в ринкових умовах без високого рівня організації та управління, чітко поставлених завдань та цілей, та визначення заходів для їх досягнення, навіть найперспективніший бізнес може стати збанкрутілим. Для досягнення стабільного успіху в бізнесі підприємствам та компаніям необхідно здійснювати бізнес-планування, яке є важливою умовою їх функціонування, економічного розвитку та росту.

Поняття бізнес - планування в світовій практиці застосовується вже понад 100 років, а у вітчизняній науковій школі з'явилося тільки в 90-х роках ХХ століття.

Над вирішенням проблем бізнес-планування працювали такі видатні закордонні та вітчизняні науковці: М.Алонсо-Баскес [1], К.Амальдас [2], А.Бунтова [7], Н.Валінкевич [9],Ю.Мосійчук [33], J. Cheah[53] та інші.

Досліджуючи визначення, які представлені протягом останніх років, можна відзначити, що загалом автори акцентують увагу на спільних особливостях процесу планування.

Науковці, які останні роки дають визначення сутності планування, виявили увагу на те, що це той же процес виявлення мети та алгоритму дій для досягнення певного результату, прогнозування впливу здійснення дій. Також забезпечення контролю над тим в якому саме напрямку має розвиватись підприємство або окремо взятий процес.

Тобто в цілому планування розглядається або як досить точне передбачення того, як будуть розвиватися події в майбутньому, або як розробка гіпотетичних сценаріїв, один з яких буде обрано для практичної реалізації, або в більш загальному вигляді як спеціальний прояв інтелектуальних здібностей людини. Відмінності в підходах авторів щодо визначення сутності бізнес-планування, які були активними в різні роки, можна простежити за інформацією, представленою в таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Основні визначення поняття «бізнес-планування»

Автори	Визначення
90-ті роки ХХ ст.	
О. Кузьмін [29,с.35]	Система оцінки таких компонентів бізнесу як витрати виробництва та прибуток, ринок в якості об'єкта маркетинга, податки, фінанси підприємства, кредит, страхування, тощо. Даний процес слід розглядати як основу майбутніх перспектив розвитку підприємства
М. Earl[16, с.52]	Продумані заздалегідь, передбачені зміни навколишнього середовища та аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT) у певній галузі
Т. Needleman [35]	Моделювання на основі бюджету, починаючи з поточного плану рахунків, і застосовуючи різні збільшення та зменшення до кожного рахунку протягом певного часу, часто декількох років
20-ті роки ХХІ ст..	
Н. Валінкевич [9, с.332]	Техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства у ринкових умовах, програма його діяльності на основі розробленого бізнес-плану, який характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства
Ю.Мосійчук [33,с.108]	Систематизований розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація прибутку; ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат)
І. Пойта, А. Бунтова [39, с.1]	Процес визначення чітких цілей та шляхів їх досягнення, за допомогою намічених та розроблених програм дій, які в процесі реалізації можуть коригуватися відповідно до обставин
J. Cheah, A. Amran, S.Yahya [53,с.3]	Управлінська практика збору ділової інформації та визначення нових можливостей
G. Papageorgiou [38, с.759]	Є методом для бізнесу окреслити свої поточні показники, відстежувати їх розвиток та скласти карту майбутніх амбіцій

Джерело: [складено автором]

Наприклад, відомий вітчизняний вчений О. Кузьмін звертає увагу на те, що бізнес-планування означає діяльність, яка полягає у проведенні оцінки та аналітичного дослідження операційних процесів, маркетингового середовища тощо.

Дослідження наведених у таблиці визначень сутності поняття дозволяє зробити висновок про дещо різні підходи до визначення сутності планування, що зумовлено різними напрямками, яким приділяють увагу науковці та практики.

Більшість авторів звертають увагу на те, що бізнес-планування стало процесом управління, або процесом, який забезпечує інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності і полягає в постійному розрахунку показників поточної, фінансової та інвестиційної діяльності, визначення цілей подальшої роботи, а також вивчення можливостей подальшого розвитку.

Загальним для таких підходів є те, що для забезпечення бізнес-планування необхідно зібрати всю сукупність внутрішньої та зовнішньої інформації про процеси, що відбуваються на підприємстві, ринку та державі. Також важливо враховувати як сильні, так і слабкі сторони, як можливості, так і загрози. Такий підхід проявляється в усіх визначеннях, незалежно від того, про який період йдеться, оскільки без системного підходу та комплексного розгляду сутності бізнес-планування неможливо розробити адекватні сценарії подальшого розвитку.

У процесі бізнес-планування виділяють п'ять основних етапів:

- 1) підготовчий етап;
- 2) етап розробки бізнес-плану;
- 3) етап просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- 4) етап реалізації бізнес-плану;
- 5) контрольний етап.

Основним моментом підготовчого етапу є формування перспективної бізнес-ідеї, тобто ідеї нового продукту чи послуги, а також рішень технічного, організаційного чи економічного характеру. Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї, приступають безпосередньо до розробки всіх розділів бізнес-плану.

На другому етапі бізнес-планування здійснюється збір і аналіз інформації про ринки, товари, споживачів, посередників і конкурентів. Проаналізовано можливості підприємства для реалізації обраної ідеї та його потреби в різних видах ресурсів. Триває пошук джерел фінансування та оцінка ефективності проекту. Особливого значення набуває аналіз ризиків і вибір шляхів їх зниження.

На третьому етапі бізнес-планування оприлюднюється ідея, для чого презентується бізнес-план. Презентація являє собою короткий виклад основних положень бізнес-плану для переговорів з інвесторами та потенційними партнерами. Презентація повинна висвітлювати такі основні положення бізнес-плану:

- компанію та її товари і послуги;
- команду для реалізації проекту;
- споживачів і конкурентів;
- характеристика ринку;
- маркетингова стратегія;
- обсяги фінансування;
- першочергові фінансові завдання;
- умови здійснення інвестицій.

Презентація проекту передуює початку переговорів з потенційними інвесторами та партнерами. Обов'язково узгоджуються умови та складаються договори. Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від прийняття рішення про інвестиції до початкової стадії практичної реалізації проекту. Виконання окремих робіт, що належать до різних етапів бізнес-планування, має послідовно-паралельний характер.

Для успішної реалізації бізнес-плану необхідно створити систему контролю за виконанням плану, скласти графік його виконання. Дуже важливо встановити контрольні точки виконання плану. Моніторинг і контроль необхідно проводити постійно, не чекаючи закінчення терміну виконання проекту, і документувати всі дані виконання плану для подальшого його коригування.

Обов'язковим є на підприємствах 1-2 рази на місяць перевіряються співвідношення доходів і витрат, кількість продукції, складські запаси, грошові кошти, відповідність виробленої продукції стандартам якості, стан розрахунків, виконання планів виробництва, кредиторської та дебіторської заборгованості.

Враховуючи ускладнення ринкової конкуренції необхідно за правило брати: по-перше, забезпечити якомога більшу достовірність фінансових показників, зафіксованих у бізнес-плані, по-друге, економія і підвищення продуктивності залучених ресурсів для його розвитку.

Ці параметри можна значно покращити за допомогою програмного забезпечення, яке дозволяє розширити інструментарій та автоматизувати процес бізнес-планування. Сьогодні такими програмними продуктами є Business Plan PL Professional category (PLSoft), Project Expert, Альт-Інвест, АльфаПроект та інші.

Л.А.Гончар пропонує розробку поетапного комплексного плану економічного та соціального розвитку торговельного підприємства [6, 48]:

1. План товарообороту підприємства. В плані відповідно до розробленої стратегії діяльності підприємства встановлюються планові завдання з обсягу товарообороту всього підприємства та його структурних підрозділів, визначається перелік товарообігу за формами продажу товарів і послуг, асортименту товарів.

2. План формування товарних запасів. Цей план формується за підсумками аналізу плану товарообороту, він визначає розмір товарних запасів, необхідних підприємству для безперебійної роботи.

3. План закупівлі товару. В ньому визначається загальний обсяг і асортимент закупівлі товарних ресурсів, необхідних для забезпечення позапланового обсягу товарообороту. Плановий обсяг закупівель диференційовано за окремими постачальниками, термінами, формами проведення закупівель.

4. План з праці. Він поєднує планові розрахунки, пов'язані з: визначенням потреби підприємства в персоналі в цілому та за окремими категоріями; збільш кваліфікація та підбір персоналу, планування навчання; формування штатного

розкладу ,обґрунтування форм і систем оплата праці, нарахування заробітної плати; розробка загального кошторису фонду розрядної оплати праці та фонду споживання підприємства.

5. План формування і розвитку матеріально-технічної бази. В плані проводяться розрахунки основних фондів підприємства, ввід в дію нових основних фондів, розширення підприємства. Також розглядаються можливості підвищення ефективності використання наявної матеріально-технічної бази.

6. План поточних витрат підприємства. Розробляється за окремими видами діяльності та поєднує планові розрахунки по обґрунтуванню норм окремих видів витрат (загального обсягу в цілому по підприємству та по окремих структурних підрозділах. При розробці цього розділу плану звертається увага на обґрунтування розміру і складу витрат обігу підприємства з продажу товарів і послуг.

7. План доходів. За допомогою цього плану визнаються загальний обсяг, структура і терміни отримання доходів за окремими видами діяльності. Обґрунтування стратегії формування рівня торгових надбавок на товари та послуги.

8. План отримання і використання прибутку. План розробляється на основі планів 6 та 7. Включає в себе план отримання прибутку в цілому та за видами діяльності; а також план розподілу прибутку за окремими напрямками його використання. Інформація цього плану показує рентабельне підприємство чи ні.

9. Фінансовий план підприємства. Він об'єднає наступні плани:

- план руху грошових коштів підприємства;
- план утворення та використання фінансових ресурсів підприємства;
- план притягнення позикових джерел фінансування;
- балансовий план.

План руху грошових коштів контролює платоспроможність підприємства, визначає потребу в грошових коштах, надходження та витрати їх.

План утворення та використання фінансових ресурсів визначає обсяги фінансування окремих видів діяльності, отримання власних і позикових ресурсів.

План притягнення позикових джерел фінансування - контролює обсяги, строки та форму отримання позикових ресурсів

Балансовий план – узагальнює розрахунки , оцінює активи та пасиви на кінець планового періоду. Робить оцінку фінансової стійкості і ділову активність підприємства та рентабельність майна.

10. План соціального розвитку колективу. Передбачає покращення умов та охорони праці, медичного обслуговування та умов проживання, фінансування різних соціальних програм.

Розрахунок і обґрунтування планових показників господарсько-фінансової діяльності організації здійснюється шляхом використання різних методів планування: економічно-статистичного, балансового, економіко-математичного, програмно-цільового, факторно-аналітичного, техніко-економічних, евристичних.

1.2. Методичні підходи планування та організації бізнесу в сфері торгівлі

Сучасні підприємства торгівлі представляють собою складну систему, що має безліч взаємопов'язаних бізнес-процесів. Ці процеси визначають ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства та впливають на досягнення поставлених цілей. Через жорстку конкуренцію, нестійкість економічного зростання, нерівномірність продажів, збільшення заробітних плат більшість торгових підприємств прагнуть підвищити ефективність діяльності, тобто вміло реалізувати стратегію торгівлі. Тому було розроблено методики та методи підвищення результативності бізнес-процесів.

Перші основи теорії ефективності було розроблено італійським вченим В.Паретто. Практичну реалізацію його теорій зробив М.Фаррел. Також цьому питанню присвятили свої роботи такі вітчизняні науковці та зарубіжні

дослідники як: Дубініна В.В., Іваницький В.І., Ольшанський О.В, Станкевич І.В., Мазаракі А.А., В.Купер, Е Родс, А. Чарнс та інші.

В працях науковців пов'язаних з оцінкою бізнес процесу запропоновано різні критерії оцінки їх ефективності. При розгляді методик оцінки бізнес процесів виділяють методики по ступенях змін та тривалості таблиця 1.2.

Таблиця 1.2 Методики оцінки бізнес - процесів

Короткострокові	Довгострокові
Методика безперервного вдосконалення (розгляд процесу для вдосконалення його або перепроєктування) методи ВРІ (Business Process Improvement), ТQM (Total Quality Management)	Методика перепроєктування бізнес-процесу
Методика швидкого аналізу рішення FAST (увага протягом двох тижнів до одного процесу, та поліпшення його протягом 90 днів)	Методика реінжинірингу ВРР (радикальне перепроєктування бізнес-процесів)
Методика статистичного	
Управління процесами підприємства	Методика бенчмаргінгу (порівняний аналіз роботи зі схожими процесами, що краще працюють)
Методика ідеалізації	Методика гринфільд (аналіз і прийняття рішення на основі подання бізнес процесу як нового)
Методика структуризації функцій якості	

Джерело: розроблено на основі [5]

Також науковці пропонують кваліфікувати методики оцінки бізнес процесів в залежності від якісного або кількісного аналізу бізнес-процесів

Якісний аналіз дає можливість отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів. Кількісний аналіз дозволяє отримати числові величини, що характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають стан зі сторони технічних вимог. Він дає можливість виміряти ступень ефективності бізнес процесу, визначити часові характеристики, розрахувати рентабельність, встановити нормативи, коригувати стратегічні цілі і прогнозування подальшого розвитку підприємства [5].

Найбільш популярні методи якісного та кількісного аналізу результативності бізнес-процесів, що застосовуються на підприємствах торгівлі представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 Види методик якісного та кількісного аналізу результативності бізнес-процесів

Види оцінки	Переваги	Недоліки
Методи якісного аналізу результативності бізнес-процесів		
SWOT аналіз	Надає змогу систематизувати інформацію про рахунки внутрішнього і зовнішнього впливу бізнес-процесів на підприємстві. SWOT-аналіз підходить для минулої якісної оцінки характерних процесу та причин його малої ефективності .	Swot-аналіз характеризується високим рівнем суб'єктності, його результати є слабкою основою для прийняття управлінських рішень
Аналіз проблем процесу і ранжирування процесів	У реалізації методів опитування беруть участь керівники та безпосередні виконавці процесу, що дозволяє виявити проблемні місця процесу та визначити послідовність удосконалення процесу	Метод дозволяє виявити лише наявність проблем, але не дозволяє виміряти їх глибину. Неможливо оцінити проблеми ні з фінансової точки зору, ні з точки зору якісних показників
Аналіз входів та виходів, ресурсів, аналіз відповідності нормативним вимогам	На цьому методі дозволяють визначити нестачу або надлишок, притаманний входам, виходам і ресурсам процесу. Їх використання дозволяє структурувати бізнес-процеси, зробити їх більш цілісними, усунути «вузькі місця», «реабілітувати» найбільш невдало організовані процеси	Ці методи необхідні для використання, але жоден з них не є інструментом для фундаментального реінжинірингу та впровадження глибоких змін у бізнес-процеси, підвищення їх ефективності.
Методи кількісного аналізу результативності бізнес-процесів		
Імітаційне моделювання	Це дозволяє розглядати велику кількість альтернатив, підвищувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки. Дозволяє знайти необхідне рішення у разі неможливості проведення експерименту в реальному житті.	Складність і дорожнеча застосування методу.
ABC– аналіз (система Activity-based costing)	Наявність аналізованих показників, велика точність розрахованих показників ,змога автоматизації аналізу	Система обліку витрат потребує реструктуризації, оскільки більшість підприємств не мають технологічної системи обліку витрат на процеси
Аналіз показників задоволеності клієнтів	Індикатори характеризують основні складові бізнес-процесу з різних точок зору (фінансової, технічної та ін.) і несуть об'єктивну інформацію в числовому вираженні, окреслюють «проблемні зони» досліджуваного об'єкта.	Дані показники є окремими характеристиками, на їх основі важко визначити оцінку ефективності досліджуваного об'єкта в цілому.

Джерело: розроблено на основі [5]

Для підприємств торгівлі дуже значущими є ключові показники роботи: обсяг продажів, коефіцієнт конверсії, продажів на квадратний метр, середній

чек, кількість повернень.

Стовідсотковим зростанням прибутку торгового підприємства є збільшення обсягу продаж, за рахунок цього можна буде розширити підприємство або закупити додаткове обладнання, збільшити заробітні плати. Методи підвищення обсягів продажем наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Методи збільшення обсягів продажів

Назва методу	Характеристика методу
Крос-продажі	При продажу товару пропонується додаткова послуга іншої компанії (з якою укладено угоду), отримання відсотку від продажу
Апселлінг	Запропонування споживачу товару кращої якості та більшої цінним, чим він обрав
Поріг покупки	Якщо сума покупки вище встановленого порогу, то споживач отримує додаткову послугу (наприклад доставка товару)
Оплата здачі товаром	При покупці товару пропонується на здачу додатковий товар, наприклад сірники
Червоні та жовті цінники	Цінники різного кольору, щоб попередити споживача про закінчення терміну придатності
Підказки на цінниках	На цінниках інформація про продаж товару і один товар як бонус , наприклад при продажі двох чаїв, третій безкоштовно
Обмежений час на знижку або товар	Покупки здійснюються в певний проміжок часу.

Джерело: розроблено на основі [47]

Ще одним показником ефективності роботи підприємства торгівлі є продаж товару на квадратний метр площі - це виручка за певний період (місяць, тиждень, день), поділена на площу торгового залу в квадратних метрах.

Позитивна чи негативна динаміка цього параметра свідчить про те, наскільки ефективно використана торгова площа та є одним із найкращих показників продуктивності магазину.

Торгова площа може забезпечити максимальну виручку з квадратного метра лише за умови використання в магазині системи візуального мерчандайзингу. Система візуального мерчандайзингу складається з трьох основних компонентів рисунок 1.1.

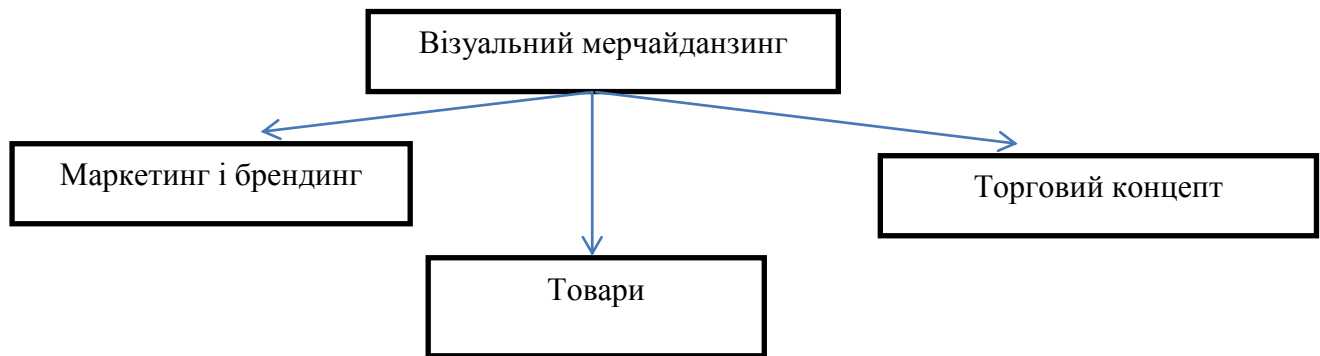


Рисунок 1.1 – Складові візуального мерчайданзингу

Джерело: розроблено на основі [47]

Кожна з цих трьох складових утворена факторами, які компанія повинна взяти до уваги при розробці своєї системи візуального мерчандайзингу.

Конверсія - це співвідношення кількості відвідувачів, які зробили покупку, до загальної кількості відвідувачів. Як найкраще працює торговий персонал - тим вище конверсія.

З метою підвищення коефіцієнта конверсії проводиться цілий комплекс робіт з благо устрою якість оформлення торгових приміщень, розташування товарів, правильність оформлення вітрини і т. д. Привернути увагу вони можуть та повинні бути організовані знижки, акції, бонуси покупці певної кількості товару.

Засоби, що впливають на підвищення конверсії в торговій мережі: проведення розпродажу; проведення рекламних заходів; зниження цін на товари; проведення акцій типу «1+1=3»; поява нових товарів в асортименті; підвищення кваліфікації продавців.

Також на цей коефіцієнт впливає сезонність і передсвяткові дні через збільшення обсягів продажів. Чим більша сума чека, тим більший прибуток у кінцевому результаті та підвищується ефективність діяльності компанії. У той момент, коли потенційний покупець стає реальним, необхідним продавцю в цей час вжити максимально можливих заходів для того що клієнт купує більше запланованого.

Чим більше сума чеку – тим більше прибуток. Продавцю потрібно прикласти максимальних заходів для того, щоб покупець придбав більше

товару. Найбільш поширені методи збільшення суми чеку представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 Методи підвищення суми середнього чеку

Назва методу	Характеристика методу
Перехресний продаж	Пропозиція клієнту придбати супутній товар до вже придбаного (наприклад валик до краски)
Імпульсивна покупка	Розміщення біля каси привертаючи до себе увагу товарів
Ефект прив'язування	При уцінці товару, споживач буде порівнювати з початковою ціною, і не думати про вартість товару
Велика упаковка	Постійний продаж товарі у великих упаковках підвищує рівень чеку
Більша кількість товарів	Продаж наборів товарів за зниженою ціною, коли один товар коштує дорожче
Безкоштовна доставка за умови	Пропонується безкоштовна доставка товару, за умови придбання його на певну суму
Розпродаж акцій, знижки	Передсвяткові акції та сезонні розпродажі підвищують суму середнього чеку
Більш дешевий товар	Клієнт вагається в придбанні дорогого товару, то йому пропонують дешевший, але з супутнім продуктом.
Перехресне запилення	Розташування поряд продукції з різних товарних груп

Джерело: розроблено на основі [47]

Таким чином ефективність організації та планування бізнесу в сфері торгівлі можна підвищити таки способами: покращити продуктивність праці співробітників за допомогою досконаліших програм навчання, збільшити обсяги продажів в розрахунку на квадратний метр площі магазину, а також за рахунок масштабнішої рекламної компанії, пошук постачальників з більш низькими цінами на товар, проявляти велику гнучкість в роботі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

2.1. Аналіз процесів планування та організації бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 29008, Хмельницька обл., місто Хмельницький, ВУЛИЦЯ КИЇВСЬКА, будинок 4. Керівником організації є ФІЛІПЧУК ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 60 000,00 грн.

Товариство «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» створено на підставі рішення його засновників 04.11.2011р., діє згідно вимог Закону України «Про товариство з обмеженою та додатковою відповідальністю» (Закон №2275-VIII) та іншого чинного законодавства, для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку на основі господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

Товариство керується Статутом та чинним законодавством України, внутрішніми правилами, регламентами, детальна інформація.

ТОВ є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банківських установах в національній та іноземній валюті, право одержувати позики та кредити. ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» має круглу печатку з власним найменуванням та ідентифікаційним кодом, фірмові бланки, власний знак для товарів та послуг і іншу атрибутику. ТОВ має право проводити ярмарки, торги, аукціони, а також брати в них участь.

Напрямок бізнесу товариства – оптова і роздрібна торгівля.

Основним видом діяльності товариства згідно з установчими документами є КВЕД 45.31. Оптова торгівля деталями та приладдями для автотранспортних засобів, а інші види діяльності в додатку А.

Мета і предмет діяльності товариства.

1. Товариство створене з метою ефективного та взаємовигідного використання матеріальних, фінансових можливостей, інтелектуального потенціалу учасників, здійснення підприємницької діяльності спрямованої на одержання прибутку в інтересах учасників товариства.

2. Предметом діяльності Товариства є види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України.

3. Товариство зобов'язане одержувати ліцензії на окремі види діяльності, якщо це передбачено діючим законодавством.

Предмет діяльності товариства визначає його організаційну структуру.

Товариство має організаційну структуру, яка характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці, та має лінійні зв'язки. Горизонтальний поділ праці в структурі є дворівневий рисунок 2.1.



Рисунок 2.1-Організаційна структура ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Джерело: [складено автором]

Головне призначення структури – сприяти найбільшій ефективній взаємодії відділів товариства під час вирішення проблемних питань. Такий поділ має ряд переваг: підвищується якість взаємодій, економиться час, розвивається у керівників ініціативність, самостійність, вмотивованість. Вертикальний поділ праці – зв'язки підпорядкування необхідність яких виникає при ієрархічності управління товариством. Дані зв'язки є каналами передачі розпорядників і звітної інформації, що приводить до стабільності в товаристві.

Лінійні зв'язки показують рух управлінських рішень між лінійними керівниками. Розділ на підрозділи здійснюється відповідно до цілей та стратегій товариства. Всі підрозділи мають чітко визначені завдання та функції.

Організаційна структура товариства «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» доцільна для даної організації. Працівники товариства виконують приблизно однакові роботи (обслуговують один сегмент ринку, надають однотипні послуги). Перевагою такої організаційної структури є можливість швидко приймати рішення керівнику, реагувати на зміни в зовнішньому оточенні та забезпечувати неформальний підхід до контролю та мотивації діяльності працівників.

Ця структура забезпечує виконання цілей і завдань, що стоять перед товариством. Наприклад, для виконання завдання по реалізації продукції у встановлений термін на складі слідкують за наявністю товару, торговий відділ слідкує, який саме товар необхідно, головний механік слідкує за справністю транспортний засобів, бухгалтер проводить аналіз успішно виконаних завдань.

Вся робота, що виконується в товаристві розподілена між підрозділами, що дозволяє економити час і трудові ресурси. Кожний працівник товариства має свої завдання, цілеспрямоване виконання їх може привести до конкурентоспроможному функціонуванню всього товариства.

В кожного працівника товариства, є свій безпосередній керівник, від якого він отримує поради і завдання, і перед яким він звітує за виконану роботу. Обов'язки працівників товариства представлені в додатку Б.

Для ефективної роботи товариства важливо чітко визначити функціональні повноваження та обов'язки кожної структурної одиниці, а також взаємовідносини цих одиниць. Кожен співробітник товариства повинен розуміти, яку роль він грає в компанії, якими повинні бути його взаємини з іншими співробітниками та усвідомлювати свою відповідальність.

Планування товариства включає встановлення цілей та місії підприємства, аналіз середовища і стану товариства, оцінку стратегічних альтернатив та вибраної стратегії.

В основі організації роботи товариства лежить бізнес-модель побудована за методикою Canvas, яка складається з 9 блоків рисунок 2.2.

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ КП «Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс»; Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний фізіопульмонологічний медичний центр»	КЛЮЧОВІ АКТИВНОСТІ Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	ЦІННІСТНА ПРОПОЗИЦІЯ Якісна продукція деталей та електротоварів та електроніки	ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ Взаємовідносини проходять через он-лайн та оф-лайн спілкування	СЕГМЕНТИ СПОЖИВАЧІВ Державні підприємства та звичайні споживачі
	КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ Вітчизняні та зарубіжні комплектуючі, деталі, працівники		КАНАЛИ ЗБУТУ Участь у тендерах та продажі постійним та новим клієнтам	
СТРУКТУРА ВИТРАТ Матеріальні витрати, витрати на оплату праці, витрати на соціальні відрахування, амортизація			СТРУКТУРА ДОХОДІВ Основним доходом є дохід від оптової торгівлі деталями та приладдям до автотранспортних та сільськогосподарських засобів	

Рисунок 2.2 – Поточна бізнес-модель організації бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Джерело: [складено автором]

Товариство будує свій бізнес, ґрунтуючись на принципах взаємоповаги, чесності, відкритості, професіоналізмі та вигідній співпраці з усіма партнерами і клієнтами компанії. Так, в таблиці 2.1 представлено перелік ключових партнерів товариства.

Таблиця 2.1 Ключові партнери ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» в тендерній діяльності

№з.п	Назва організації	Сума, грн.
1.	КП «Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс»	418995,00
2.	Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний фізіопульмонологічний медичний центр»	7584,00
3.	Перший державний пожежно-рятувальний загін ДСНС України у Хмельницькій області	7348,00
4.	11 державна пожежно-рятувальна частина ГУ ДСНС	5864,00
5.	КУ «Хмельницький міський територіальний центр соціального обслуговування	1017,00

Джерело: [складено автором]

Товариство намагається покращити умови життя населення нашого міста, кожної окремої родини та кожної людини. Його основною перевагою є

своєчасна доставка товарів та висока якість надання інших послуг товариства. Для збільшення обсягів продажів товариство приймає активну участь в отриманні тендерів з державних закупок, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 Тендерна діяльність реалізації продукції ТОВ «ПОДІЛЛЯ – ЗАПЧАСТИНА» за період з 2020 по 2022рр.

№	Назва товару	Дата тендеру	Сума, грн.
1.	Насоси та компресори(компресор Д-243,245)	7 листопада 2022р.	6708,00
2.	Електричні лампи	31 жовтня 2022р.	11928,00
3.	Хімічна продукція різна(Антифриз-40)	18 жовтня 2022р.	876,00
4.	Частини для сільськогосподарського приладдя	15 вересня 2022р.	4900,00
5.	Запчастини до транспортних засобів	8 серпня 2022р.	1200,00
6.	Двигуни та їх частини	30 червня 2022р.	8679,00
7.	Електричні лампи	26 травня 2022р.	8868,00
8.	Запчастини до транспортних засобів	25 травня 2022р.	6148,00
9.	Запасні частини до автомобіля	15 квітня 2022р.	1017,00
10.	Електричні лампи	8 квітня 2021р.	2156,00
11.	Масло моторне 10W40(4 л)	15 березня 2021р.	997,00
12.	Свічка запалювання А-11-1(блістер)	15 березня 2021р.	486,00
13.	ТосолStarex А-40(5 л)	15 березня 2021р.	461,00
14.	Запасні частини	24 липня 2020р.	3918,00
15.	Інші тендери	2020р.	27322,00
16.	Запасні частини	04 травня 2020р.	418995,00
	Всього		504659,00

Джерело: [складено автором]

Так, по аналізу видно що найбільшу кількість тендерів товариство виграло в 2020 році на суму виграно тендерів на суму 436387,00 тис. грн. Аналіз суми проведених державних тендерів до суми виручки за період з 2018-по 2022роки показано на малюнку 2.3.

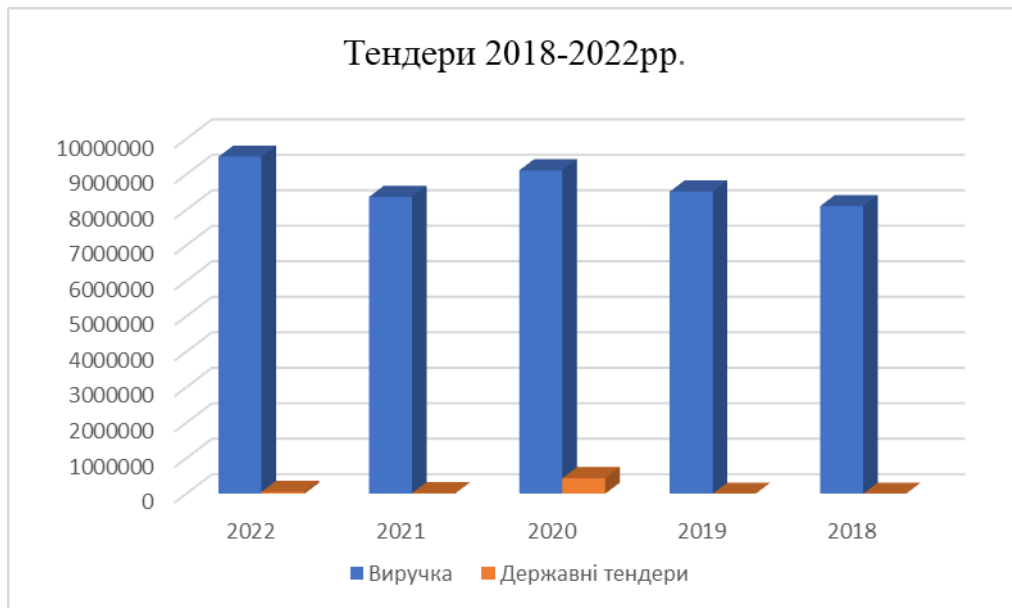


Рисунок 2.3- Аналіз доходів та тендерів за період 2018-2022рр.

Джерело: [складено автором]

Товариство на 2022 рік фінансово стійке відповідно до темпу росту чистого доходу таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 Аналіз техніко-економічних показників товариства

Показники	Роки					Темп росту 2021/2020	Темп росту 2022/2021
	2022р	2021р	2020р	2019р	2018р		
Чистий дохід (виручка від реалізованих продуктів, послуг), тис.грн.	94968,0	83621,0	91133,0	85129,0	81050,0	0,9	1,13
Середньоспискова чисельність, чол.	14	14	14	14	14	1	1
Середньорічний виробіток, тис.грн.	62921,0	51142,0	30110,0	61521,0	62525,0	1,69	1,2
Фонд оплати праці	114,0	109,0	90,5	105,0	101,0	0,83	0,85
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис.грн	11,6	8,5	8,1	8,7	8,2	0,95	0,73
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	8654,8	7700,0	8526,0	7964,3	8231,0	0,9	1,12
Чистий прибуток	10070,0	1162,8	890,0	1050,0	976,0	1,3	8,6
Витрати на 1 грн. товарної продукції	1,21	1,4	1,67	1,5	1,3	0,83	0,86
Рентабельність продукції, %	73	68	60	65	63	1,13	1,07
Рентабельність продажу, %	33,3	13,1	3,5	12,1	10,2	3,74	2,54
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	2,2	5,4	7,1	6,6	6,7	0,76	0,4
Фонд віддача грн/грн	0,89	0,71	0,82	0,80	0,79	0,86	1,25

Джерело: [складено автором]

Відповідно до таблиці можна побачити, що товариство працює стабільно, але в 2021 році було зниження чистого доходу (виручки від реалізованої продукції), що показує не правильне планування продажів та контролю по їх виконанню, але вже в 2022 році ситуація виправлена. Керівництво врахувало помилки, та прийняло заходи для усунення недоліків в плануванні продажів.

Так, в таблиці 2.4 показано динаміка обсягів та продажів товарів, що також підтверджує збільшення продажів в 2022 році.

Таблиця 2.4 Динаміка обсягу і структури реалізації основних видів товарів

Назва товару (послуги)	2019р.		2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2022/2019
	Обсяг продукції, тис.грн.	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис.грн.	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис.грн.	Питома вага, %	Обсяг продукції, тис.грн.	Питома вага, %			
Електричні лампи	0	0	0	0	2156,0	0,02	20796,0	0,21	0	9,64	0
Запасні частини до авто	3456,0	0,04	1236,0	0,13	5315,0	0,06	8365,0	0,08	4,3	1,57	2,4
Двигуни та їх частини	0	0	0	0	1015,0	0,012	8679,0	0,09	0	8,55	0
Насоси та компресори	4200,0	0,04	2170,0	0,023	5315,0	0,06	6708,0	0,07	2,44	1,26	1,59
Масло моторне	367,0	0,004	237,0	0,002	997,0	0,1	876,0	0,09	4,2	0,87	2,38
Чистий дохід (виручка від реалізації товарів, послуг), тис. грн.	85129,0		91133,0		83621,04		94968,0		0,9	1,13	1,11

Джерело: [складено автором]

По даній таблиці можна побудувати графік обсягів продажів товарної продукції в товаристві за 2022 рік показано на малюнку 2.4. По ньому видно, що найбільший попит в товаристві на електричні лампи.

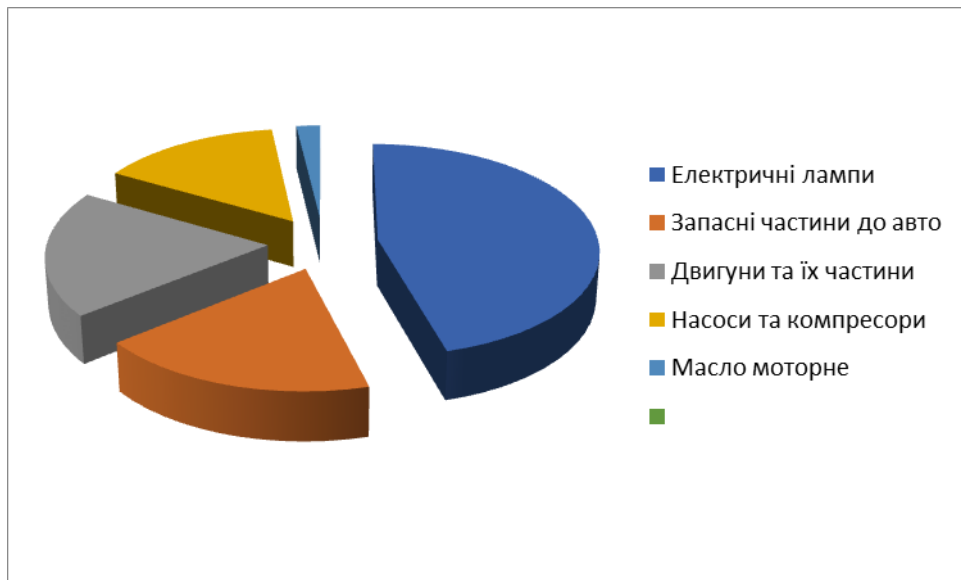


Рисунок 2.4- Структура товарної продукції в 2022 році.

Джерело: [складено автором]

По даному малюнку видно що найбільше продано товариством в 2022 році електричних ламп та запасних частин до автомобілів, а найменше моторного масла. Це обумовлено тим, що моторне масло специфічний товар з токсологічними показниками, який має певні умови транспортування, продажу, зберігання, утилізації. Немало важливе значення має планування таких товарів та матеріалів в товаристві таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 Перелік товарів з токсикологічними показниками

Назва товару	Токсикологічна інформація	Екологічна інформація	Утилізація
Мастило картера автомобільних двигунів CastrolMagnetec W-30 A3/B4	Потенційний ризик при попаданні на шкіру, в очі, вдиханні, ковтанні, містить небезпечні компоненти, уникати частих контактів, підтримувати гігієну.	При попаданні в ґрунт може забруднювати ґрунтові води. При попаданні на воду, утворює плівку, що приводить шкоду живим організмам, порушення обміну кисню. Вплив на довкіллі критична небезпека не відома	Через уповноважених підрядників з утилізації відходів, (переробка, спалювання, поховання, утилізація безпечним шляхом)
Олива моторна М-10Г2к	При попаданні на шкіру може викликати подразнення, при повторному попаданні може бути дерматит, подразнення слизових, дихальних шляхів при горінні матеріалу	Не допускається попадання в каналізацію та водойми. Токсичний для водних організмів з довгостроковим ефектом. Є шкідливими відходами.	Не можуть утилізуватись разом з побутовими відходами, Утилізація відповідно до приписів органів управління .

Джерело: [складено автором]

Для уникнення негативних явищ в товаристві є паспорта для таких товарів з їх токсологічними показниками. Тому зберігання таких товарів, транспортування та продаж проводиться відповідно належним чином (в захисному одязі). Використання таких продуктів проводиться у відповідності з вимогами захисту навколишнього середовища та нормами поводження з відходами та будь якими іншими вимогами місцевих органів.

Під час планування політики ціноутворення в товаристві враховуються додаткові націнки в період сезонності, що обумовлюється збільшенням обсягів товарів і послуг, та внаслідок збільшення витрат на логістичні операції в товаристві. Націнка на насоси та компреси більше ніж на лампи, обумовлено тим, що насоси дуже дорого обходяться товариству під час транспортування та зберігання, та великі затрати на логістику. Аналогічна ситуація з компресорами вони мають нижчі ціни, але більше важить і займають більше місця. Під час транспортування цих позицій продукції необхідно запланувати більше авто-навантажувальної техніки, ніж на транспортування лампочок. Відповідно до цього пропозиції про націнки на товар для зменшення витратної частини в період сезонних продажів наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Націнка на різні товари товариства в різні періоди роботи

№	Найменування товару	Націнка звичайна	Націнка сезонна
1.	Компресори	0,28	0,33
2.	Насоси	0,25	0,3
3.	Лампи	0,2	0,22

Джерело: [складено автором]

В товаристві розділено планування та управління матеріальними, фінансовими трудовими ресурсами за відповідними напрямками.

Планування і контроль використання матеріальних ресурсів в виробничому процесі, аналіз причин перевитрати і їх усунення, контроль якості продукції з технологічних переділів, створення ефективних механізмів матеріальної відповідальності працівників товариства. Працівники розробляють оптимальні механізми управління матеріальними ресурсами товариства

(планування потреб, замовлення на постачання, розрахунок оптимальних складських запасів, постачання підрозділів, контроль внутрішніх переміщень, нормування витрат матеріалів, тощо) таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 Динаміка та структура витрат товариства

Елементи витрат	2020 р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022р/2020	
	тис. грн.	пит. вага,%	тис. грн.	пит. вага,%	тис. грн.	пит. вага,%	тис. грн.	пит. вага,%
Матеріальні витрати	246,0	0,49	255,5	0,44	285,5	0,49	39,5	1,0
Витрати на оплату праці	90,5	0,18	109,0	0,18	127,0	0,22	36,5	0,8
Відрахування на соціальні заходи	19,5	0,04	20,9	0,04	22,1	0,04	2,6	1
Амортизація	19,5	0,04	21,1	0,04	22,2	0,04	2,7	1
Інші витрати	122,0	0,25	178,8	0,3	119,2	0,2	2,8	1,25
Разом	497,5	100	585,3	100	576,0	100	78,5	-

Джерело:[складено автором]

Товариство створює належні умови для високопродуктивної праці, забезпечує дотримання законодавства про працю, правил та норм праці, техніки безпеки, соціального страхування, раціонального використання і відтворення природних ресурсів і забезпечення екологічної безпеки.

В товаристві проводиться планування по кадрових питаннях, а саме кваліфікація працівників. Розробка планів щодо проведення їх навчання 2.8.

Таблиця 2.8 Динаміка кадрового забезпечення

Категорії персоналу	2018 р	2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. від 2018 (+,-) ,осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб з них:	8	8	10	14	14	6
- керівники	1	2	4	5	5	4
-спеціалісти	2	2	2	3	3	1
-службовці						
-виробничий персонал, усього з них:	5	5	5	6	6	1
- основні робітники	4	4	4	4	4	0
- допоміжні робітники	1	1	1	2	2	1

Джерело: [складено автором]

Планування та управління трудовими ресурсами стає все більш складним процесом та набуває все більш яскраво вираженого стратегічного характеру.

Менеджеру, який займаються трудовими ресурсами, доводиться вирішувати: як залучити кваліфікованих співробітників в умовах пропозиції робочої сили, що різко вичерпалася; як організувати навчання малоосвіченої та некваліфікованої робочої сили; як зберегти досвідчених та компетентних працівників, які зіткнулися з обмеженням можливостей для свого службового зростання; як дотриматися принципу справедливості при звільненні в період економічного спаду таблиця 2.9.

Таблиця 2.9 Дані про рух робочої сили на підприємстві

№ з/п	Показники	2018 р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022 від 2018 р. (+,-)
1.	Прийнято працівників, осіб	4	2	2	3	4	+15
2.	Вибуло всього, осіб з них: - за власним бажанням; - скорочення; - порушення дисципліни	0	2	2	2	0	-6
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,28	0,2	0,2	0,2	0,28	0,7
4.	Коефіцієнт обороту по вивільнено	0	0,2	0,2	0,13	0	0,2
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0	0,2	0,2	0,13	0	0,2

Джерело: [складено автором]

В товаристві значних змін в русі кадрів за останні три роки не виявлено. Планування кількість працівників має працювати в товаристві та витрати на оплату праці здійснюється товариством самостійно таблиця 2.10.

Таблиця 2.10 Посадові оклади працівників товариства

№ з/п	Посада	Кількість працівників	Кількість виплат в місяці	Заробітна плата тис. грн.
1.	Директор	1	2 рази	20,0
2.	Бухгалтер	1	2 рази	10,0
3.	Комерційний директор	1	2 рази	12,0
4.	Завідувач складом	1	2 рази	7,1
5.	Головний механік	1	2 рази	8,0
6.	Директор філіалу	1	2 рази	12,0
7.	Менеджер	2	2 рази	10,0
9.	Комірник	1	2 рази	8,0
10.	Експедитор	2	2 рази	10,0
11.	Водій	2	2 рази	10,0
12.	Вантажник	1	2 рази	6,9
	Всього:	14		114,0

Джерело: [складено автором]

В товаристві функції операційного та поточного планування діяльності здійснюється під керівництвом комерційного директора. Він розглядає можливі ризики та розробляє шляхи вирішення виробничих питань.

В товаристві «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» складений один глобальний план на цілий рік, також є поквартальні плани. Такі плани порівнюються з квартальною фінансовою звітністю. Після чого проводиться аналіз результатів діяльності підприємства.

Важливе значення для процесу планування діяльності товариства, так і процесу управління ним є здійснення контролю за виконанням планових показників.

Щоб довести до працівників планові показники та контролювати їх виконання, в товаристві розроблено план заходи по вибору показників, які слід включити в план, як їх контролювати та які заходи слід приймати, якщо показники не виконуються.

Доведення до працівників планових показників та контролю за їх виконанням в товаристві здійснюється наступним порядком:

- визначено показники, які необхідно включити в план;
- встановлені цілі для кожного показника;
- визначено які заходи слід приймати, якщо показники не виконуються.
- встановлено систему контролю за виконанням планових показників.

Перевіряється виконання планових показників на регулярній основі.

В товаристві працівникам доводять плани продажів товарів таблиця 2.11.

Таблиця 2.11 Плани продажів

№ з/п	Група товару	Сума реалізації, тис.грн.
1.	Запчастини до авто	10000,00
2.	Запчастини до сільськогосподарського транспорту	5000,00
3.	Електрообладнання	5000,00
4.	Електроніка	5000,00
5.	Масло/смазочні	5000,00
6.	Тюнінг	5000,00
7.	Інструменти	5000,00

Джерело: [складено автором]

В товаристві менеджери щоденно відправляють електронні листи по організаціям про товар, а також ведеться спільнота у Facebook для збільшення обсягів продажів, але не достатньо, тому доведено планові показники до працівників по розсилки електронних листів реклами по товарах та ведення групи у таблиця 2.12

Таблиця 2.12 Персональні контрольні точки для кожного з фахівців товариства

Умови	Виконавець	Терміни виконання
1. Підвищити кількість відправлених листів на 10%	Дзюбан С.В.	Кінець третього кварталу
2. Прискорити закриття продажів на 15%		
1. Підвищити кількість інформації про товар на сторінках соціальних мереж на 20%	Лісовик С.В.	Кінець третього кварталу
2. Прискорити закриття продажів на 15%		

Джерело: [складено автором]

На наступний місяць до 5 числа, проводиться перевірка виконання планових показників та заохочення працівників. За виконання планових показників працівники отримують бонуси та премії. За не виконання планових показників працівників товариства спочатку отримують попередження, а при повторному порушенні позбавлені премій на 10%.

Таким чином з аналізу плануванні та організації бізнесу товариства «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» можна зробити висновок, що товариство рентабельне, платоспроможне, і фінансово стійке відповідно до темпу росту чистого доходу. Хоча в 2021 році було зниження виручки від реалізованого товару, але товариство попрацювало над помилками в плануванні та в 2022 році ця ситуація була виправлена. Фінансова стійкість товариства має високий рівень.

FinScore (скоринговий індекс фінансової стійкості товариства) та MarketScore (скоринговий індекс ринкової потужності товариства) від YouControl зображено на малюнку 2.5.

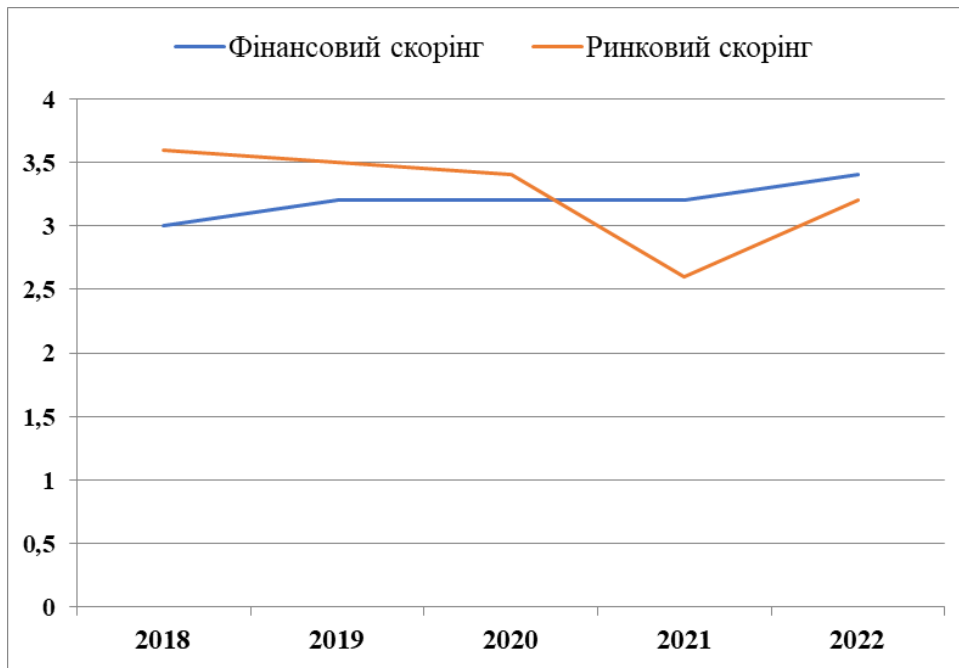


Рисунок 2.5 – Індекс фінансової стійкості та індекс ринкової потужності ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» за 2018-2022 рр.

Джерело: [складено автором]

По даному аналізу видно, що ринкова потужність товариства висока, а потенціал до лідерства – займає високі позиції на ринку.

По ринковому скорінгу видно, що в товариства в 2021 році були спади продажів, але воно вирівняло дану ситуацію до 2022 року.

Станом на 2022 рік фінансовий скорінг підприємства 3,4. Ймовірність несприятливих фінансових наслідків низька. Фінансова стійкість товариства має високий рівень. Товариство рентабельне, платоспроможне, і фінансово стійке.

Таким чином всі вище перераховані аналізи показують, що в товаристві було в 2021 році було зниження чистого доходу порівняно з 2020 роком. Для недопущення в подальшому аналогічних ситуацій товариству необхідно ефективніше проводити планування бізнесу. Та встановити контроль за виконанням планових показників.

2.2 Оцінка ефективності планування та організації бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Під час оцінки ефективності планування організації бізнесу товариства виявлено як багато позитивних моментів, так і недоліки.

Планування в товаристві включає встановлення цілей та місії підприємства, аналіз середовища і стану товариства, оцінку стратегічних альтернатив та вибраної стратегії.

В товаристві «ПОДІЛЛЯ –ЗАПЧАСТИНА» застосовуються наступні етапи планування.

1. Інформаційне забезпечення планування товариства передбачає збір та обробку бухгалтером інформації про фінансово-господарський стан товариства, конкурентоспроможність товарів, несприятливі впливи, ринкові можливості зміни в законодавстві та нормативній базі товариства.

Одним з найважливіших ресурсів, необхідних для реалізації етапів планування в товаристві, є інформація. Інформаційне забезпечення дає змогу визначити можливості і загрози для товариства. ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» використовує як первинну інформацію, отриману в результаті дослідження або аналізу, ініційованого організацією, так і вторинну інформацію, отриману з існуючих джерел. Товариство підписало угоду про отримання даних обсягів і структури виробництва і реалізації продукції, кількість запасів готової продукції, обсяги експорту і імпорту, ціни вітчизняної і імпоротної продукції з офіційних джерел державної статистики. Важлива також внутрішня інформація товариства - про трудові ресурси, внутрішня фінансова інформація, яку товариство отримує з внутрішньої документації.

2. Місія це забезпечення потреб різних груп клієнтів для збільшення попиту на товари та послуги.

Місія - це основна спільна мета організації - чітко виражена причина її існування, без визначення місії всі планування та рішення в організації приймалися б тільки на основі індивідуальних цінностей керівників. Місія

визначає статус фірми та забезпечує напрями та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Оцінка стратегії на рахунок виконання управлінських рішень. Обрання оптимальної стратегії ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» здійснюється шляхом формування управлінських рішень на основі оцінювання наступних факторів: ринкова ситуація, очікувана ефективність, рівень ризику, вплив власників, вплив минулих стратегій, вплив внутрішнього і зовнішнього середовищ, залежність від фактору часу, тощо.

Товариство прикладає максимум зусиль для збільшення продажів товарів та надання послуг, тому що воно хоче мати стабільне зовнішнє середовище і укріплену співпрацю з постачальниками та замовниками. Тому товариству необхідно для кращої роботи необхідно використовувати таку стратегію, як «Проникнення». Ця стратегія направляє зусилля товариства на найглибше проникнення на ринок, та додаткові зусилля по збільшенню темпів продажів та надання послуг. Тому, якщо для цього потрібно провести придбання та поглинання, то це робиться в рамках даної стратегії. Такі програми передбачають зміцнюючі та розвиваючі фактори по всіх напрямках функціонування товариства. Особливої уваги потребують посилення фінансових позицій, модернізація основних фондів, зниження ціни на послугу або товар для масового захоплення ринку. Також оцінка ситуації з припущенням наперед, що товар чи послуга матимуть попит на ринку.

Оцінка стратегії товариства відповідності місії та цілям. Товариство вибрало стратегію «Проникнення». Спираючись на цілі підприємства можна сказати, що стратегія вибрана вірно, постільки планується збільшення продажів товарів та розширення переліку надання послуг товариством, що збільшить кількість клієнтів та зробить вихід товариства на новий ринок. Що стосується місії товариства, то забезпечення споживачів якісними товарами та послугами за доступними цінами може можливим після проникнення і укріплення товариства на ринку збуту.

3. Оцінювання методів аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Інструментами «менеджменту змін» є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, виявлення «поля сил» та можливостей, спрямованих на знаходження найбільш ефективного засобу подолання негативних факторів впливу на товариство, а також перспективних шляхів розвитку.

Таблиця 2.13 Рівень впливу чинників зовнішнього середовища на товариство

Фактор	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Експертна оцінка				Середня оцінка	Середнє зваження
			1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Економічні								
Економічний стан	0,08	+	3	3	4	4	3,5	1,12
Стабільність національної валюти	0,09	+	4	4	3	3	3,5	1,12
Рівень оподаткування	0,08	+	4	3	3	4	3,5	1,12
Рівень доходів на душу населення	0,09	+	4	4	4	4	4	1,44
Політичні								
Податкове регулювання	0,073	+	3	3	4	3	3,25	0,915
Трудове законодавство	0,073	+	3	4	3	3	3,25	0,915
Рівень корупованості	0,073	-	3	3	3	4	3,25	0,915
Рівень політичної грамотності	0,073	-	4	3	3	3	3,25	0,949
Науково-технічні								
Рівень розвитку науки і техніки	0,05	+	2	3	2	2	2,25	0,45
Технологічні нововведення	0,056	+	2	3	2	3	2,5	0,56
Витрати на дослідження	0,056	+	3	2	3	2	2,5	0,56
Соціокультурні								
Рівень освіти населення	0,04	-	1	2	2	2	1,75	0,28
Традиції та норми поведінки	0,027	-	1	2	1	1	1,25	0,135
Релігійний склад населення	0,02	-	1	1	1	1	1	0,08

Джерело: [складено автором]

Зовнішній вплив, що викликає зміни, визначається соціальними, технологічними, економічними і політичними факторами в зовнішньому оточенні підприємства, а також конкурентним оточенням. Зовнішні чинники, викликають зміни, перебувають поза контролю товариства. Результати PEST-аналізу макро і мікро середовища представлені в таблиці 2.14. та таблиці 2.15

Таблиця 2.14 Фактори макросередовища, що впливають на роботу товариства

№ з/п	Фактор	Напрямок впливу (позитивний, негативний)	Характеристика	Реакція товариства
1	2	3	4	5
1.	Економічні			
1.1.	Економічний стан	позитивний	Стабільний економічний стан веде до стабільної роботи товариства	Зростання
1.2.	Стабільність національної валюти	позитивний	Стабільність національної валюти, дозволяє створювати довгострокові плани розвитку товариства	Стабільність та зростання
1.3.	Рівень оподаткування	позитивний	Збалансований рівень оподаткування позитивно впливає на товариство	Якщо рівень оподаткування збалансований, товариство працює стабільно
1.4.	Рівень доходів на душу населення	позитивний	Поширює ринок збуту, більше людей можуть придбати товар чи послугу	Зростання товариства
2.	Політичні			
2.1.	Податкове регулювання	позитивний	Надання пільг	Зменшення податкового навантаження
2.2.	Трудове законодавство	позитивний	Впевненість працівників та відчуття захисту	Відсутність плинності кадрів, позитив для товариства
2.3.	Рівень корумпованості	негативний	Не стабільність в отриманні деяких послуг, перевезення через таможню	Збільшення витрат, збільшення ціни на товар, зменшення доходів
2.4.	Рівень політичної грамотності	негативний	Веде до корупції	Ризик отримати штрафні санкції, або закриття
3.	Науково-технічні			
3.1.	Рівень розвитку науки і техніки	позитивний	Впровадження нових технологій	Збільшується спектр товарів та послуг товариства
3.3.	Технологічні нововведення	позитивний	Розширення асортиментів товарів та послуг	Послуги та товари конкурентоспроможні
3.4.	Витрати на дослідження	позитивний	Розширення попиту споживачів	Збільшення

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5
4.	Соціокультурні			
4.1.	Рівень освіти населення	позитивний	Високий рівень освіти позитивно впливає на впровадження нових послуг	Збільшення ринку продажів
4.2.	Традиції та норми поведінки	негативний	Старі традиції та норми погано впливають на розвиток нових товарів та послуг	Слабкий ріст надання послуг та продажу товарів
4.3.	Релігійний склад населення	негативний	Збільшення релігійних конфесій погано впливає на впровадження нових послуг та продаж нових товарів	Слабкий ріст

Джерело: [складено автором]

Аналізуючи таблицю можна зробити висновок, що найбільш впливові фактори, що впливають на роботу товариства є: економічна нестабільність в країні є загрозою для товариства, рівень доходів на душу населення зменшився, що впливає на їх платоспроможність та потребу в товарах та послугах. Нестабільність національної валюти також впливає на платоспроможність споживачів та за закупівлю товарів, її коливання може привести до нестабільного стану підприємства.

Таблиця 2.15 Фактори мікросередовища, що впливають на роботу товариства

№ п/п	Фактор	Напрямок впливу (позитивний, негативний)	Характеристика	Реакція товариства
1	2	3	4	5
1.	Споживачі			
1.1.	Ставлення до товариства	позитивний	Визначається відгуками клієнтів, якістю наданих послуг	Зростання потенційного ринку
1.2.	Наміри споживачів	позитивний	Заощадження для споживачів, зменшення ризиків від постачання	Зростання потенційного рівня
1.3.	Мотивація споживачів	позитивний	Заощадження для клієнтів, зменшення ризиків від постачальників	Зростання потенційного рівня
1.4.	Сегментування ринку за групами споживачів	позитивний	Сегментування за обсягами продажів та наданих послуг	Можливо будуть великі замовлення
2.	Конкуренти			
2.1.	Частка ринку основних конкурентів	позитивний	Креативність	Пошук нових можливостей конкурентної боротьби

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5
2.2.	Стратегії конкурентів	негативний	Ціновий демпінг	Пошук шляхів для зацікавленості клієнтів
2.3.	Методи конкурентної боротьби	позитивний	Тимчасова зміна умов надання послуг та зниження цін на товари, ефективне рекламування	Підвищення кваліфікації працівників
2.4.	Ефективність комплексу маркетингу	позитивний	Зменшення витрат і досягнення результату в короткостроковій і довгостроковій перспективі	Премії працівникам товариства
3.	Постачальники			
3.1.	Якість та ціна товару	позитивний	Ціна відповідає якості товару	Впевненість у своїх товарах
3.2.	Умови постачання	позитивний	Післяплата та часткова післяплата	
3.3.	Репутація	позитивний	Ділові та довірливі стосунки	Зменшення ризиків постачання
3.4.	Можливість надання кредиту	позитивний	Терміни та умови	Гнучкість у фінансовому плані
4.	Інші контактні аудиторії			
4.1.	Державні установи	позитивний	Тендери	Збільшення продажів
4.2.	Засоби масової інформації (ЗМІ)	позитивний	Реклама	Збільшення споживачів
4.3.	Фінансові організації	позитивний	Кредитування	Гнучкість товариства
4.4.	Суспільні організації	позитивний	Реклама	Збільшення споживачів
4.5.	Органи місцевого самоврядування	позитивний	Пільги	Збільшення споживачів, ярмарки.
4.6.	Суспільство в цілому	позитивний	Освіта	Потенційність ринку збуту
4.7.	Внутрішня контактна аудиторія товариства	позитивний	Креативність	Позитивний вплив на корпоративний дух.

Джерело: [складено автором]

З аналізу видно що негативний напрям впливу на товариство мають стратегії конкурентів. Тому проведено оцінку конкурентів товариства , яка показано в таблиці 2.16

Таблиці 2.16 Аналіз конкурентів ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Конкурент	Коротка характеристика	Переваги конкурента	Недоліки конкурента	Сегмент ринку
ПРАТ «Хмельницьке АТП 16854»	Технічне обслуговування та ремонт транспорту, перевезення, неспеціалізована оптова торгівля, надання в оренду майна, надання в оренду	Володіння корпоративними правами 10 компаній, більша кількість працівників	Не розширений перелік видів діяльності	Ремонт транспорту оренда майна
ПП «ЗАПЧАСТИНА-2011»	Оптова торгівля автомобільними деталями та приладдям, посередництво в торгівлі деталями, оптова та	Знаходиться в зручному місці	Не великий вид діяльності	Деталі до авто
ТОВ «ВЕСТТЕХ СЕРВІС»	Оптова торгівля деталями та приладдям для авто. засобів, виробництво гумових виробів, ремонт авто	Має власне виробництво продукції, нижчі доходи	Відсутня реклама	Гумові вироби

Джерело: [складено автором]

З таблиці видно, що поряд з товариством працюють потужні конкуренти, такі як ПРАТ «Хмельницьке АТП 16854 та ТОВ «ВЕСТТЕХСЕРВІС», але в них також є свої недоліки, які можуть посприяти для товариства при плануванні бізнесу товариства «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА».

Оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на планування та організацію бізнесу в ТОВ «ПОДІЛЛЯ –ЗАПЧАСТИНА» методом експортних оцінок.

Цей метод передбачає оцінювання групою експертів в яку входить (директор, бухгалтер, комерційний директор і директор філіалу). Результати експертних оцінок впливу факторів зовнішнього середовища на товариство наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 Матриця конкурентного профілю

Фактори	Оцінка фактору	ПРАТ «Хмельницьке АТП 16854»		ПП «ЗАПЧАСТИНА-2011»		ТОВ «ВЕСТТЕХСЕРВІС»		ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15	4	0,6
Можливість змінювати ціну	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Фінансові можливості	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Якість продукції	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2	4	1,6
Своєчасність поставок	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	2	0,3
Всього	1		2,65		2,3		1,9		3,1

Джерело: [складено автором]

Отже, на діяльність товариства найбільше позитивно впливають якість продукції та можливість змінювати ціну. Негативні фактори на планування та діяльність товариства фінансові можливості, частка ринку, своєчасність поставок.

Оцінку конкурентоспроможності товариства можна зробити графічним методом на побудові «Багатокутника конкурентоспроможності» таблиця 2.18

Таблиця 2.18 Показники оцінки конкурентоспроможності організації бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Фактори	ПРАТ «Хмельницьке АТП 16854»	ПП «ЗАПЧАС- ТИНА- 2011»	ТОВ «ВЕСТТЕХ СЕРВІС»	ТОВ «ПОДІЛЛЯ- ЗАПЧАСТИ НА»
Частка ринку	4	3	1	4
Можливість змінювати ціну	1	1	1	1
Фінансові можливості	1	3	2	4
Якість продукції	4	3	3	4
Своєчасність поставок	1	1	1	2
Імідж	2	1	1	3
Кваліфікація персоналу	4	2	2	4
Реклама	4	1	1	2
Технології	3	1	1	2

Джерело: [складено автором]

На основі аналізу отриманих оцінок виявляються сильні та слабкі сторони конкурентної боротьби з усіх вивчених напрямів конкурентоспроможності. Далі розробляються заходи щодо закріплення сильних сторін та ліквідації слабких місць.

Визначається інтегральний показник конкурентоспроможності (хоча видається, що порівняльний аналіз за окремими показниками є набагато кориснішим). У цьому випадку використовують підходи, розглянуті вище: визначаються ваги показників; встановлюються бальні оцінки по кожному показнику для організації, що проводить дослідження, та для її конкурентів; визначається інтегральний показник, що характеризує конкурентоспроможність (товарів, маркетингової діяльності, організації в цілому) організацій-конкурентів.

Графічне зображення «Багатокутника конкурентоспроможності» показано на рисунку 2.6.

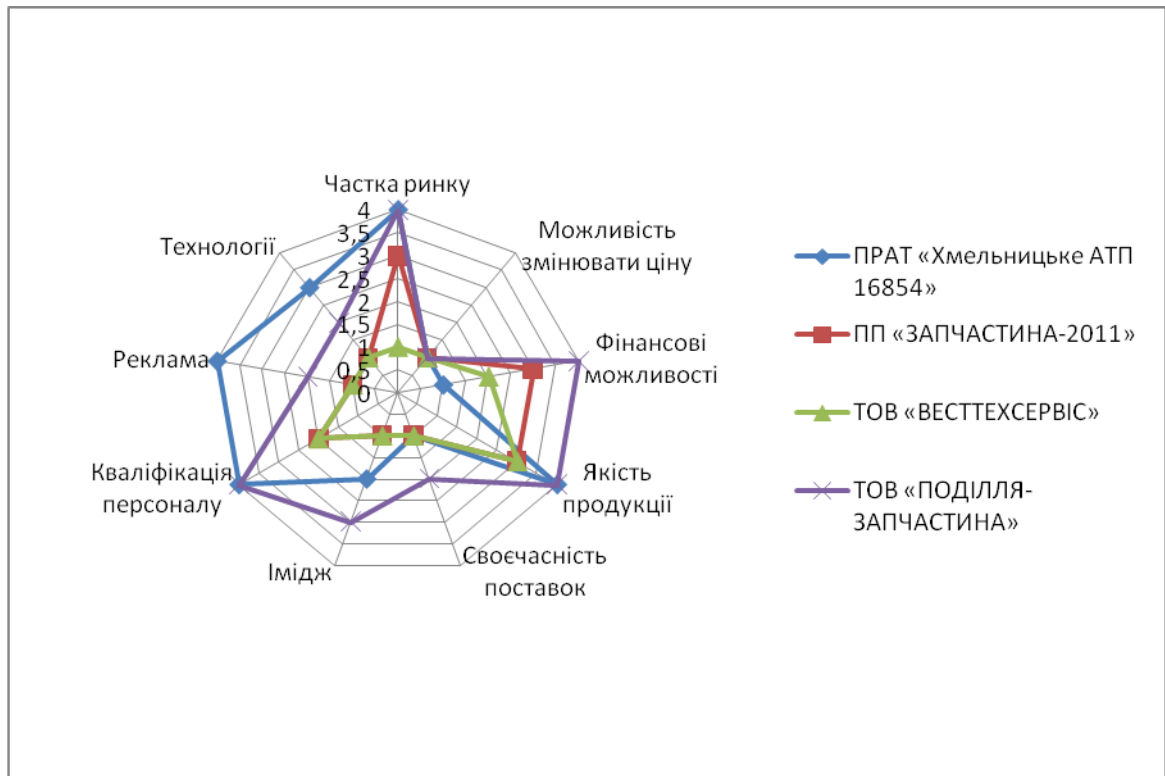


Рисунок 2.6 - «Багатокутник конкурентоспроможності» ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Джерело: [складено автором]

По рисунку видно, що підприємство яке має найбільший рівень конкурентоспроможності, відповідає багатокутник з максимальною площею S . В даному випадку це ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА».

Іноді визначається інтегральний показник конкурентоспроможності (хоча видається, що порівняльний аналіз за окремими показниками є набагато кориснішим). Недоліком такого підходу є відсутність прогнозної інформації щодо того, якою мірою та чи інша організація-конкурент може покращити свою діяльність.

Оцінка конкурентоспроможності товариства матричним методом (матриця «Бостонської консалтингової групи» в таблиці додаток В. По проведеним аналізам конкурентів будується графічна модель карти стратегічних груп товариства рисунок 2.7.

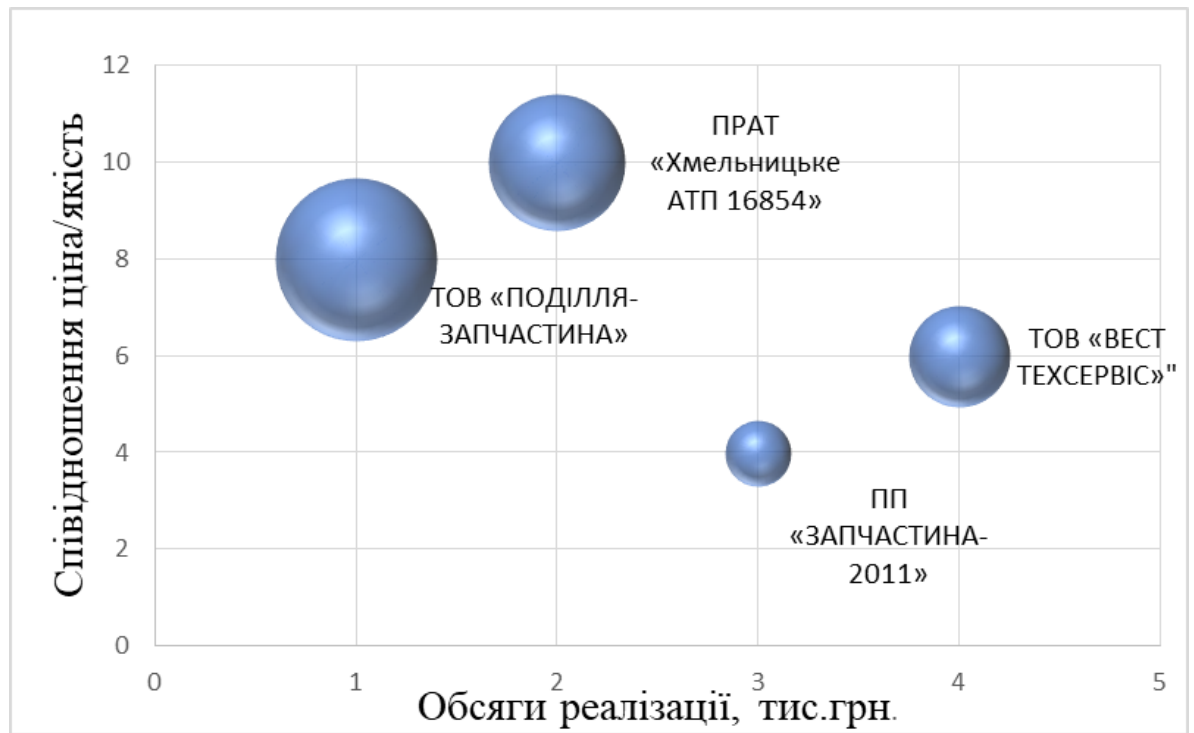


Рисунок 2.7 - Карта стратегічних груп

Джерело: [складено автором]

Аналіз внутрішнього середовища товариства дає змогу виявити слабкі і сильні сторони підприємства, демонструє можливість розширення і зміцнення конкурентних переваг. Аналіз і оцінка факторів внутрішнього середовища товариства «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» проведено методом управлінського обстеження таблиця 2.19.

Таблиця 2.19 Оцінка фактори внутрішнього середовища за методом управлінського обстеження ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

№	Фактори внутрішнього середовища	Напрямок впливу (позитивний/негативний)	Короткий опис фактору	Тенденція розвитку
1.	Працівники товариства	позитивний	В товаристві працюють кваліфіковані спеціалісти	Професійний ріст працівників
2.	Торгівельне обладнання	негативний	Потребує заміни	Краще обладнання дасть більше можливостей працівникам
3.	Технології та програмне забезпечення	позитивний	Автоматизовані процеси, програмне забезпечення заміни не потребує	Постійно удосконалюються
4.	Ресурси	позитивний	Матеріальні ресурси	Постійно надходять
5.	Цілі товариства	позитивний	Поставлені добре сплановані цілі	Швидкий темп досягнення цілей

Джерело: [складено автором]

Внутрішні фактори, які викликають зміни, часто пов'язані із зовнішнім впливом. До них відносяться: потреба в зростанні продуктивності, необхідність в поліпшенні якості, збільшенні обсягів продаж, поліпшенні обслуговування, мотивації персоналу і його збереження. Внутрішні причини, які викликають зміни, перебувають в сфері контролю товариства таблиця 2.20.

Таблиця 2.20 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища товариства

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - позитивна динаміка (за останні роки) техніко-економічних показників; - стійкий фінансовий стан товариства; - гнучка цінова політика; 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - недостатня активність рекламної політики; - низький рівень впровадження нових технологій
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення ринку продажів; - впровадження нових технологій; - залучення додаткового капіталу; - використання потенціалу приватно-державного партнерства 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - поява нових конкурентів - зниження платоспроможності населення; - збільшення податків; - ріст вимог споживачів до якості

Джерело: [складено автором]

По показникам таблиці видно, що позитивних факторів в внутрішньому середовищі товариства «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» набагато більше чим негативних

В товариства є значні сильні сторони, що робить його конкурентоспроможним. Побудована матриця SWOT-аналізу - таблиця 2.21.

За показниками SWOT-аналізу можна зробити висновок, що товариство має значні сильні сторони, але і є слабкі сторони та загрози. Необхідно миттєво прийняти заходи для усунення цих недоліків. На теперішній час товариство займає стабільне положення, але йому необхідно розвиватися. Мається прогноз про збільшення товарів та послуг та розширення ринку збуту. Для цього товариство потрібно постійно підтримувати на належному рівні кваліфікацію своїх працівників та впровадження нового обладнання та програмних забезпечень.

4.Для фінансової оцінки роботи товариства застосовуються показники що характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства. Порівняльні показники оцінки фінансового стану представлені у додатку Е.

Таблиця 2.21. Матриця SWOT аналіз

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси): 1. Розширення ринку продажів 2. Активне впровадження нових технологій 3. Залучення додаткового капіталу 4. Використання потенціалу приватно-державного партнерства Рішення: 1. Збільшення клієнтської бази 2. Збільшення співпраці з іншими підприємствами посередниками	Загрози 1. Поява нових конкурентів 2. Зниження платоспроможності населення 3. Збільшення податків 4. Ріст вимог споживачів до якості товару Рішення 1. Підвищення рівня довіри серед споживачів 2. Вдосконалення маркетингової стратегії 3. Збільшення асортименту
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: 1. Позитивна динаміка за останні роки техніко-економічних показників 2. Стійкий фінансовий стан 3. Гнучка цінова політика Рішення: 1. Постійне підвищення професіоналізму працівників 2. Використання досвіду інших перспективних компаній	Поле С і М (сильні сторони і можливості) Рішення: 1. Індивідуальний підхід до клієнтів, розробка системи знижок 2. Підтримка високої якості роботи та обслуговування клієнтів, розробка стратегій для залучення нових відвідувачів 3. Відстеження змін у законодавстві. 4. Використання пільг, що надаються державою, під час ведення бізнесу	Поле С і З (сильні сторони і загрози) Рішення: 1. Укладання договору з іншими постачальниками 2. Страхування ризиків незатребуваності послуг та заподіяння збитків від різних випадків, до яких можна віднести банкрутство, стихійні лиха, пожежу 3. Звертати увагу на більш затребуваний продукт, підтримання його якості та вдосконалення продукту 4. Доброзичлива, затишна обстановка, сформований постійний колектив персоналу, який повинен задовольняти, всі потреби клієнта
	Слабкі сторони: 1. Слабка маркетингова діяльність 2. Низький рівень впровадження нових технологій Рішення: 1. Залучити фахівців з маркетингу 2. Розробити заходи з впровадження нових технологій	Поле Сл і М (слабкі сторони і можливості) Рішення: 1. Підтримка високого рівня професіоналізму персоналу за допомогою систематичної атестації, матеріального заохочення 2. Завоювання нових сегментів ринку 3. Збільшення кількості відвідувачів та утримання постійних клієнтів за рахунок внесення доповнень та змін до каталогу, розробки системи знижок 4. Збільшення реалізованих послуг за рахунок незвичайної реклами, яскравого привабливого оздоблення фасаду бару	Поле Сл і З (слабкі сторони і загрози) Рішення: 1. Створення всіх необхідних умов для того, щоб клієнт отримував максимальне задоволення від обслуговування 2. Підвищення рівня менеджменту задля попередження появи ризиків у діяльності фірми 3. Приваблива реклама для клієнтів 4. Стимулювання персоналу для якіснішого обслуговування

Джерело: [складено автором]

Аналіз фінансового стану товариства показує відсутність довгострокового позикового капіталу в структурі балансу підприємства. Значна частка власного капіталу показує незалежність товариства від кредиторів.

5.В товаристві «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» широко використовуються різні напрямки планування та контролю: для оцінки отриманого результату та для прийняття заходів для коректування відхилень від плану чи самого плану. Товариство використовує в себе різні форми контролю: адміністративний, фінансовий, якості продукції, ціноутворення. Контроль поділяється на попередній, поточний і заключний. Контроль дуже важливий, щоб товариство функціонувало успішно.

Тому забезпечуються своєчасне і якісне виконання річних завдань, передбачених планами соціально-економічного розвитку товариства. Поточне планування в товаристві «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» тісно пов'язане з оперативно-управлінськими рішеннями направленими на раціональний розподіл виробничих ресурсів для досягнення запланованих стратегічних цілей. Це аспект охоплює середньостроковий і короткостроковий періоди виробничо-господарської діяльності організації. Товариство потребує більше даних, які б вказували напрям його розвитку на майбутні періоди. Тому потрібен кращий інструмент планування.

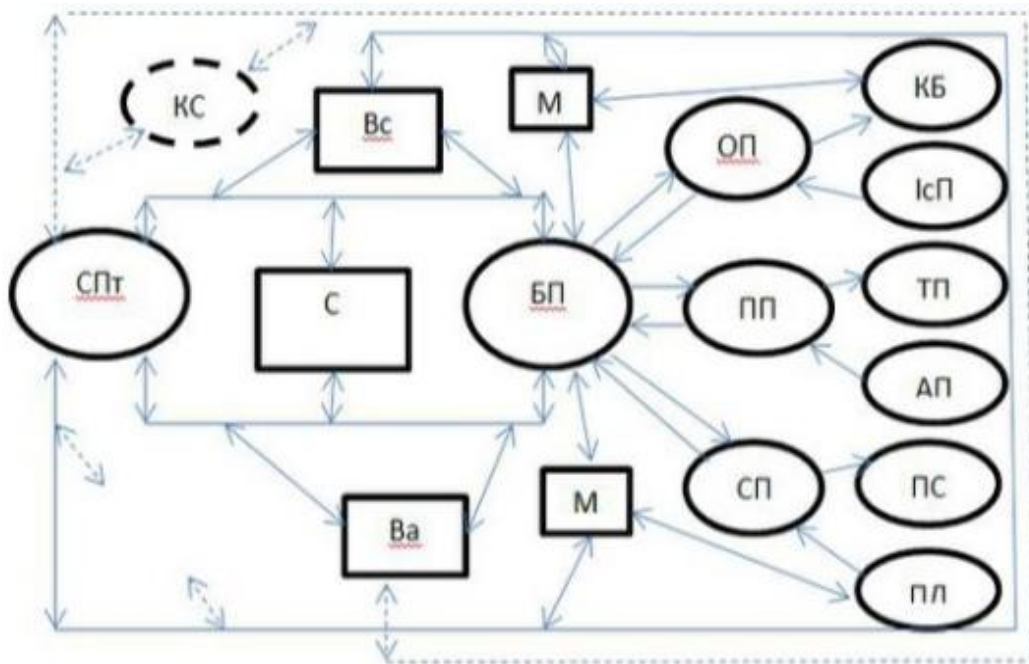
Оцінка планування та організації бізнесу в товаристві показала, що вплив на товариство зовнішніх показників, таких як рівень розвитку науки і техніки та технологічні нововведення, та внутрішніх показників (нових програмних забезпечень) потребує запланувати перспективний напрямок діяльності, який буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності товариства.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

3.1 Планування та організація розвитку бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Як базу побудови бізнес-модель планування системи продажів торговельного підприємства в товаристві необхідно взяти процесний підхід, що у подальшому стає підґрунтям визначення сценаріїв планування розвитку за різних економічних ситуацій (рис. 3.1).



де СПт - система продажів в торгівлі; Кс - конкурентне середовище; С - вибір сегменту діяльності; БП - бізнес-процеси; ОП - організація продажів; ПП - взаємовідносини продавець - покупець; СП - сервісні програми; КБ - клієнтська база; ІсП - інструменти стимулювання продажів; ТП - технології продажів; АП - активізація продажів; ПС – післяпродажний сервіс; ПЛ – програми лояльності; АсП - асортиментний портфель; Вс - вектор розвитку за умов стабільного конкурентного середовища; Ва - вектор адаптації до неочікуваних викликів конкурентного середовища; М - моніторинг конкурентного середовища та бізнес-процесів.

Рисунок 3.1 - Бізнес-модель планування адаптаційної системи продажів ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Джерело: побудовано на основі [52]

Під час оцінки аналізу роботи товариства, встановлено, що через пандемію COVID-19 та військовий стан в країні, бізнес-планування в товаристві не проводилось. Не було розроблено та впроваджено жодного бізнес-плану. Тому для виходу з кризового становища та збільшення обсягів продажів пропонується розробити та створити бізнес - план такого напрямку діяльності, що покращить фінансове становище товариства.

За даними звіту Digital (компаній Wi are social та HootSuite) про використання Інтернету і соціальних мереж станом на жовтень 2023 року на землі проживає 8,06 млрд.чол., з них до Інтернету під'єднань 5,30 млрд. А саме 65,7% населення світу. Чоловіки користуються Інтернетом 68,6% частіше ніж жінки 62,8%.

Кожного року кількість людей, що проводять Інтернет збільшується. За останній рік світова он-лайн активність збільшилась на 4 хвилини.

Згідно з даними дослідження Gradus Research, понад 72% українців проводять в Інтернеті понад 4 години на день. 93% користуються Інтернетом вдома, 52% на роботі і 42% у транспорті [34]. Тому розглянуто питання створення Інтернет магазину для товариства «ПОДІЛЛЯ - ЗАПЧАСТИНА», щоб збільшити обсяги продажів.

Проведено опитування працівників товариства малюнок 3.1. (додаток Г), та отримано наступні дані результат 7 позитивних відповідей із 13, щодо створення Інтернет магазину, як перспективного напрямку планування діяльності товариства) рисунок 3.2.

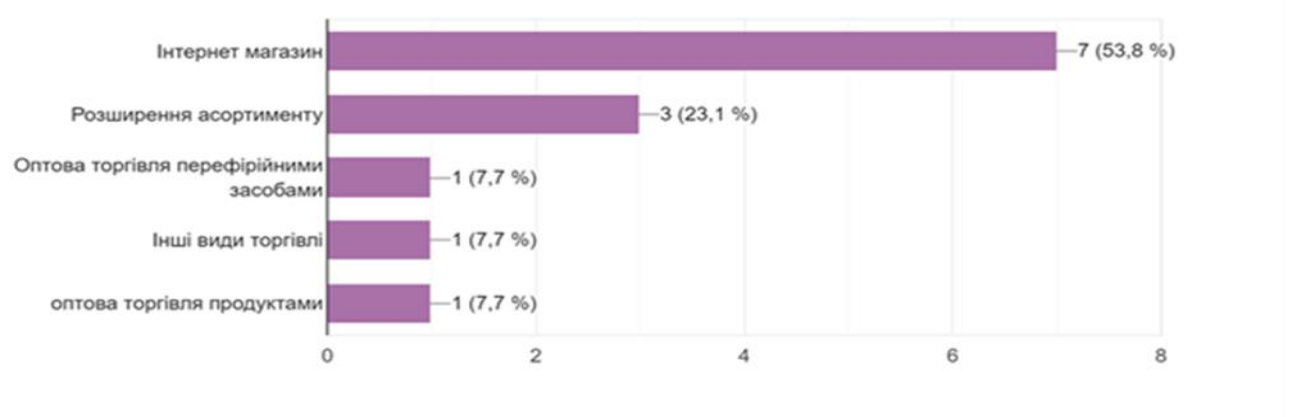


Рисунок 3.2-Результати опитування працівників товариства

Джерело: [складено автором]

Отже 53,8 % працівників товариства вважають, що Інтернет – магазин є перспективним напрямком розвитку бізнесу, тому що він дозволить залучати нових клієнтів, збільшувати продажі та зменшувати витрати на оренду приміщення і оплату праці працівникам. Інтернет магазин дозволить збільшити кількість товарів, які можна продавати, та можливість залучати клієнтів з інших регіонів. Це може допомогти товариству збільшити свою прибутковість та розширити свої можливості на ринку.

ТОВ «ПОДІЛЛЯ ЗАПЧАСТИНА» можна створити свій власний сайт з продукцією товариства використовуючи КВЕД 47.41. – Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах, який вже є в товаристві.

Сплануємо цей напрямок бізнесу для ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА».

Огляд бізнес ідеї. За останні роки продаж запчастин до автомобільних машин через Інтернет збільшився на 40%.

Інтернет - магазин - це он-лайн - майданчик для продажу товарів через Інтернет. Споживачі можуть не виходячи із дому переглядати всі товари, обирати, які їм потрібно та здійснювати оплату прямо на сайті.

Він може містити текст, зображення, відео, аудіо й інші типи контенту. Для перегляду веб сторінок потрібен доступ в Інтернет і браузер.

Інтернет магазин може збільшити кількість клієнтів, які зможуть знайти товари товариства, а також збільшити прибуток бізнесу. Інтернет - магазин може бути відкритий з нуля, або на базі існуючого бізнесу

Проектування Інтернет магазину можливо поділити на такі етапи:

1. Формується завдання на проектування Інтернет-магазину та встановлюються загальні вимоги до проекрованої системи. Такий етап передбачає відбір виконавців, оцінку проектного бюджету та встановлення термінів його реалізації;

2. Проектування Інтернет-магазину - здійснюється безпосередньо розробка

всіх компонентів необхідної системи, формується документація щодо проекту, проводиться уточнення термінів проектної реалізації, а в окремих ситуаціях та його вартість;

3. Розробка програмних компонентів Інтернет-магазину, сховищ даних, які потрібні для функціонування Інтернет-магазину, проектування та впровадження дизайну web-сторінок Інтернет-магазину. На цьому етапі також проходить їх тестування;

4. Введення Інтернет-магазину в експлуатацію, а саме тестування Інтернет-магазину замовником, усунення зауважень щодо результатів такого тестування, наповнення Інтернет-магазину матеріалами, розміщення Інтернет-магазину на хостингу та запуск;

5. Після запуску Інтернет-магазину здійснюється підтримка системи у робочому стані, поповнення його новими матеріалами.

Запуск проекту містить такі складові: адміністративну та технічну.

Адміністративна частина полягає у формуванні робочої групи, куди включаються співробітники з маркетингового та технічного підрозділів компанії. Серед учасників групи обирається керівник проекту.

Технічна частина робіт передбачає визначення концепції Інтернет-магазину, опис функціоналу та створення необхідного набору інструментів та сервісів, які мають бути розміщені в Інтернет-магазині.

Стартова ціна для відкриття Інтернет магазину до 100 000 грн. Початкові вкладення та бюджет представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Бюджет стартап - проекту Інтернет - магазин

№з/п	Назва роботи	Ціна, грн.
1.	Проектування сайту	40000,00
2.	Підготовка матеріалу для наповнення сайту	2000,00
3.	Вартість хостингу	4000,00
4.	Вартість обладнання (ноутбук, стіл)	42000,00
5.	Заробітний фонд (працівників)	14000,00
6.	Реклама	5000,00
7.	Товар	30000,00
	Всього	100000,00

Джерело: [складено автором]

На оренду приміщення витрат не передбачено, оскільки працівники будуть працювати в приміщенні товариства.

Мінімальний термін проектування та запуску Інтернет-магазину – 4 місяці. Він формується виходячи з таких періодів часу таблиця 3.2

Таблиця 3.2. Терміни створення бізнес-проекту Інтернет-магазин

№	Назва роботи	Термін виконання
1.	Набір команди	5 днів
2.	Підготовка приміщення	5 днів
3.	Закупка обладнання	1 день
4.	Встановлення обладнання	1 день
5	Формування документації по проекту	5 днів
6	Розробка Інтернет-магазину	25 днів
7	Проектування програмних компонентів та дизайну	30 днів
8	Тестування Інтернет -магазину	15 днів
9	Наповнення Інтернет -магазину товаром	20 днів
10	Розміщення на хостингу	10 днів

Джерело: [складено автором]

При просуванні стартап проекту Інтернет магазин необхідно вибрати ефективну маркетингову стратегію таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 Бюджет маркетингових заходів

Захід	Зміст	Орієнтовна вартість	Періодичність здійснення
Реклама	Створення та підтримки сторінки в соціальних мережах	2 000, 00	постійно
Пошук клієнтів	Зустрічі, конференції, виставки	2 000, 00	постійно
Аналіз ринку	Потенційні клієнти	1 000, 00	1 раз в місяць

Джерело: [складено автором]

Загалом в товаристві планується два диспетчери Інтернет - магазину, які змінюватимуть один одного. Графік роботи кожного диспетчера - з 9 години ранку до закриття магазину (близько 9 годин). Працювати будуть " через день " - один день працює диспетчер, потім день відпочинку (у цей час працює другий диспетчер), а потім знову день працює.

Витрати на обладнання для організації робочих місць диспетчерів Інтернет магазину таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 Витрати на обладнання

№ з/п	Назва обладнання	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Загальна ціна, грн.
1.	Ноутбук	2	1400,00	28000,00
2.	Мишка (без)	2	400,00	800,00
3.	Мережевий фільтр-подовжувач 1,5 метра	1	500,00	1000,00
4.	Меблі (стіл, стіл)	2	5600,00	11200,00
5.	Інші витрати	1	1000,00	1000,00
	Всього			42000,00

Джерело: [складено автором]

Методи просування сайту: реєстрація в пошукових серверах, реєстрація в безкоштовних дошках оголошень. Витрати на рекламу таблиця 3.5.

Таблиця 3.5. Витрати на рекламу бізнес-проекту

Найменування	Вартість, грн.
Банерна реклама	2000,00
Листівки	2000,00
Інше	1000,00
Всього	5000,00

Джерело: [складено автором]

Окупність Інтернет магазину від 18 до 36 місяців.

Для пошуку клієнтів товариству пропонується смарт автоматизація холодних продажів за допомогою програмних забезпечень для сейлз-автоматизації, таких як: Snov.ua, Salesforce, Freshsales, HubSpot, Insightly, Pipedrive, Microsoft Dynamics 365, Zoho CRM. Так, за допомогою Snov.ua товариство зможе заповнити маркетингову воронку гарними цільовими лідами та зблизитися з ними [57].

Для планування, організації та автоматизації процесів в Інтернет – магазині пропонуємо використання CRM системи.

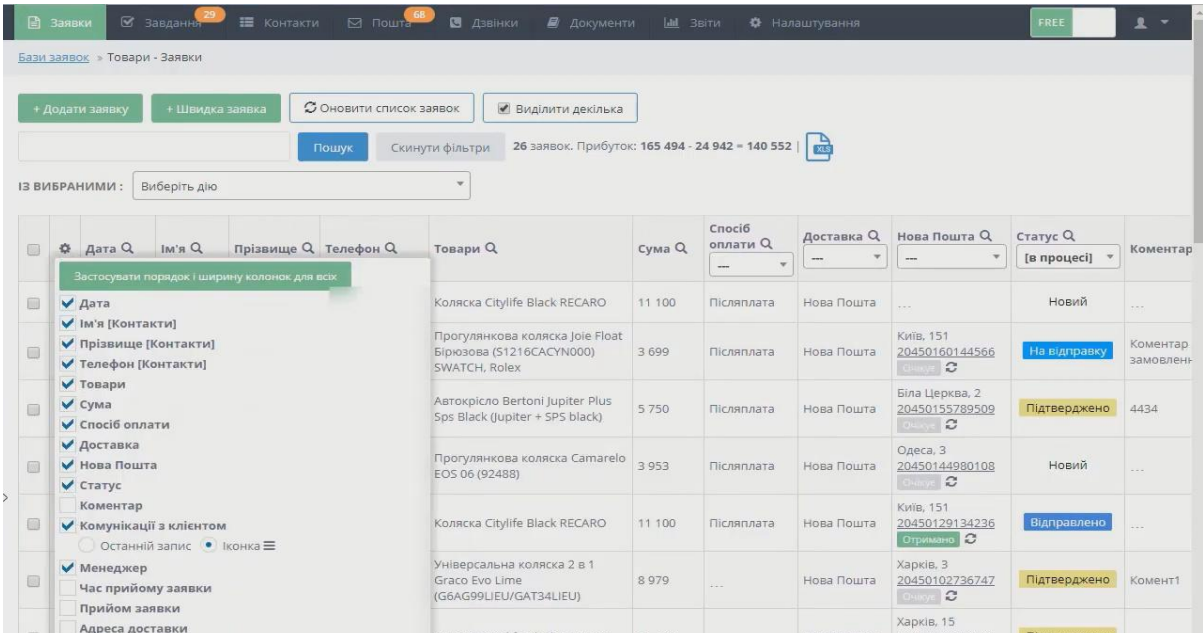
CRM система – це програмне забезпечення для організації, яке призначене для автоматизації взаємодії з замовниками товарів чи послуг.

В Україні топ 10 найкращих систем це: SalesDrive, KeyCRM, SalesCreatio, LP-RM, Microsoft Dynamics 365, NetHuntCRM, KeepiCRM, PipeDrive, OneBox, BasisCRM.

Українські CRM, ERP системи створені для планування та ведення бізнесу. Це готове хмарне рішення для повного циклу угод і продажів.

Платформа включає та дозволяє проводити: зв'язки з постачальниками, складський та товарний облік, касовий облік, відстежувати витрати та нарахування та виплати зарплати, керування бізнес-процесами, підключення телефонії та багато іншого. Легко інтегрується з сайтом і має безліч доповнень.

Головною метою CRM-системи є наведення порядку в процесах продажів, стандартизувати клієнтську базу, зробити роботу працівників простішою та легшою, зручнішою та швидшою, та проаналізувати які бізнес-процеси в товаристві працюють, а які слід покращити. Приклад однієї з таких систем наведено на рисунку 3.3.



Дата	Ім'я	Прізвище	Телефон	Товари	Сума	Спосіб оплати	Доставка	Нова Пошта	Статус	Коментар
				Коляска Citylife Black RECARO	11 100	Післяплата	Нова Пошта	...	Новий	...
				Проголянка коляска Joie Float Бірюзова (S1216CACYN000) SWATCH, Rolex	3 699	Післяплата	Нова Пошта	Київ, 151 20450160144566	На відправку	Коментар замовлен...
				Автокрісло Bertoni Jupiter Plus Sps Black (Jupiter + SPS black)	5 750	Післяплата	Нова Пошта	Біла Церква, 2 20450155789509	Підтверджено	4434
				Проголянка коляска Samarelo EOS 06 (92488)	3 953	Післяплата	Нова Пошта	Одеса, 3 20450144980108	Новий	...
				Коляска Citylife Black RECARO	11 100	Післяплата	Нова Пошта	Київ, 151 20450129134236	Відправлено	...
				Універсальна коляска 2 в 1 Graco Evo Lime (G6AG99LIEU/GAT34LIEU)	8 979	...	Нова Пошта	Харків, 3 20450102736747	Підтверджено	Комент1

Рисунок 3.3 – CRM система по роботі з Інтернет – магазином

Джерело: [складено автором]

Таким чином відкриття Інтернет – магазину надає ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» великі можливості та перспективи при вірному плануванні витрат на цей захід, рекламної політики, а також автоматизації роботи в Інтернет – магазині з впровадженням програмних забезпечень сейлз-автоматизації (холодні продажі) та CRM система.

3.2 Обґрунтування та можливості планування перспективних напрямів бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Маркетинг он-лайн бізнесу вимагає з перших днів проводити оцінку його розвитку та формування КРІ (ключових показників ефективності) [56]. Деякі підприємці вважають, що на перших етапах існування проекту аналітика не обов'язкова. Це цілком не вірна позиція, яка приводить до проблем з просування Інтернет ресурсів.

Проведемо оцінку бізнес-проекту з залученням інвестицій та без залучення. Основні методи оцінки ефективності створення бізнес - проекту Інтернет – магазин показано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 Класифікація методів оцінки планування створення Інтернет – магазину ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

З врахування фактору часу	Без врахування фактору часу
Чиста наведена вартість	Термін окупності інвестицій
Індекс прибутковості інвестицій	Коефіцієнт дохідності інвестицій
Внутрішня норма прибутку	-
Дисконтований термін окупності	-
Модифікована норма прибутку	-

Джерело: [15]

Розрахунок ефективності бізнес-проектів з урахуванням фактора часу і відповідно потрібних для їх реалізації інвестицій найчастіше представляє собою процедуру дисконтування доходів (грошових потоків) за формулою складних відсотків. Відомі різні методи оцінки ефективності інвестицій, пов'язані з капіталізацією бізнес-проектів. [15].

Оцінюючи ефективність роботи Інтернет - магазину необхідно враховувати дві групи показників поточні і кінцеві – таблиця 3.7.

Таблиця 3.7. Шаблон показників оцінки результатів діяльності Інтернет – магазину ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Поточні результати діяльності	Кінцеві результати діяльності
Загальна кількість відвідувачів протягом (рік, квартал, місяць)	
Кількість повторних відвідувачів (за певний час)	
Частка повторних відвідувачів, від загального числа, що зробили покупку	
Частка відвідувачів, що зробили покупку (конверсія)	
Обсяг покупок (в грошах) на одного покупця	
Мінімальний обсяг покупок на одного покупця	
Максимальний обсяг покупок на одного покупця	
Динаміка зміни рівня лояльності і задоволення	
Динаміка зміни (+,-) обсягів продажів за певний час	
Динаміка зміни валового і чистого прибутку (+,-) за певний час	
Динаміка зміни операційних витрат	
Динаміка зміни обсягів списання товарів	
Динаміка зміни рівня вдволення персоналу якістю управління	
Плинність кадрів	

Джерело: складено на основі [15]

Для фінансової оцінки вартості бізнес – проекту Інтернет-магазин використовуються три основні підходи – таблиця 3.8.

Таблиця 3.8. Основні підходи оцінки вартості бізнес-проекту

Прибутковий	Ринковий	Витратний
Визначення вартості проекту(власного капіталу)	Визначення вартості проекту	
Розрахунок очікуваного (прогнозованого)доходу	Порівняння вартості підприємства з аналогічним періодом раніше	Обчислення вартості активів підприємства за вирахуванням зобов'язань
Вартість бізнесу дорівнює поточній вартості майбутніх доходів	Вартісна оцінка компанії визначається результатом продажу аналогічних компаній або цінних паперів відкритих акціонерних товариств	До оцінки вартості бізнесу залучають фахівці з оцінки нерухомості, майна, активів.

Джерело: складено на основі [15]

Для фінансової оцінки роботи бізнес-проекту Інтернет - магазин можна застосовувати такі підходи - таблиця 3.9.

Таблиця 3.9. Оцінка фінансових показників Інтернет – магазину

Бізнес - проект використовує кошти товариства (материнської компанії) для просування безкоштовно	Бізнес-проект як самостійне економічно-незалежне підприємство
Додаткові витрати припадають на товариство (виникає додатковий товарний потік, збільшення кількості розвантаження автомобілів з товаром, збільшення кількості електроенергії, додаткове навантаження на персонал) не включаються в витрати Інтернет магазину	На собівартість відносяться прямі та непрямі витрати (роялті), які виплачуються компанії по мірі зростання
Може бути що рентабельність Інтернет магазину буде більше самого товариства	Оцінка рентабельності може прямувати до нуля
Термін повернення інвестицій приблизно 2 роки	Повернення інвестицій не визначено
Використовується площа вільного приміщення для товару	Використовує любую вільну площу
Безкоштовно користується ресурсами товариства	Витрати на ресурси (світло, опалення)

Джерело: складено на основі [15]

Ключові показники ефективності – це числові показники діяльності, які допомагають виміряти ступінь досягнення цілей чи оптимальності процесу.

Оцінити ефективності стартап-проекту Інтернет-магазин можна за допомогою ключових показників ефективності (KPI): ROAS (Return on Advertising Spent), LTV(Lifetime value), CAC(Customer Acqusion Costs), мажоритарний дохід, конверсія, ROI (Return of Investment) [56].

ROAS – скільки гривень виторгу генерує одна гривня рекламного бюджету. Якщо показник низький, то бізнес працює у збиток.

$$ROAS = \frac{\text{середній чек}}{CAC}, \quad (1.1)$$

CAC – показник який показує видатки з рекламного бюджету на залучення одного споживача.

$$CAC = \frac{\text{загальна ціна маркетингу і продажів}}{\text{нові клієнти}}, \quad (1.2)$$

LTV- визначає як часто споживач може купувати ваш товар.

$$LTP = \text{середній чек} * \text{кількість покупок у рік} * \text{кількість часу}$$

Конверсія сайту визначає наскільки ваш Інтернет - магазин перетворює відвідувачів на клієнтів, тобто відсоток клієнтів, що зробили замовлення продукції з сайту від кількості відвідувачів.

$$K = \frac{\text{число активних відвідувачів} * 100\%}{\text{загальне число відвідувачів}}, \quad (1.3)$$

Мажоритарний дохід – демонструє дохід за вирахування собівартості продукції.

$$M = \frac{\text{загальний валовий дохід}}{\text{дохід без собівартості продукції}}, \quad (1.4)$$

Аналіз мажоритарного доходу за окремими продуктами дає можливість визначити чи варто взагалі інвестувати в он-лайн бізнес.

Бізнесу з низьким мажоритарним важко вийти на точку беззбитковості, тобто необхідно залучення великої кількості трафіку та споживачів для отримання чистого позитивного доходу [56].

ROI - це рентабельність вкладень. Дуже важливий для оцінки ефективності реклами сайту, оскільки показує, наскільки інвестиції в неї збільшують продажі.

$$ROI = \frac{\text{валовий прибуток}}{\text{вкладення}} * 100, \quad (1.5)$$

Для розрахунку прибутку по проекту Інтернет -магазин можна і за формулою:

$$\text{Прибуток} = \text{Дохід} - \text{Витрати}, \quad (1.6)$$

За умови, що прибуток позитивний знак має, то бізнес-проект перспективний, якщо виходить нульовий показник, слід продумати скорочення витрат, або засоби збільшення середнього чеку. У випадку коли результат негативний, необхідно проаналізувати всі бізнес-процеси: доходи, витрати.

Також підприємцю необхідно розрахувати витрати.

Витрати = сайт + склад + реклама + зарплата + податки + зв'язок

Наприклад, в товаристві «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» зв'язок вже оплачений, то в витрати він не враховується. В магазині націнку на товар встановлюється 40%. При продажу товару на 100 грн., доход 140 грн.

Середньостатистичний споживач купує декілька товарів. Три - п'ять продажів на день із середнім чеком 500 грн. дасть прибуток у 90000 грн. в місяць.

Вираховуємо витрати: 30000 грн. (товар)+ 14000 грн. зарплата працівника +4000 (сайт просування, домен)+2000 упаковка товару + 5000 (реклама)=55000 грн. Отримуємо дохід:

$$90000 \text{ грн.} - 55000 \text{ грн.} = 35000 \text{ грн.}$$

З цих коштів потрібно сплатити податки, а решту складе дохід товариства для власного використання.

Розрахувавши вище вказані ключові показники ефективності, можливо оцінити ефективність залучених підрядників та їх професійність і компетентність та запобігти потенційним збиткам, спричиненими неефективними рекламними компаніями.

Під час замовлення сайту потрібно врахувати всі ризики. Не потрібно економити при замовленні сайту та виборі досвідчених розробників, щоб уникнути негативних наслідків в подальшому – таблиця 3.10.

Таблиця 3.10 Ризики при плануванні та організації Інтернет – магазину «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

№ з/п	Ризик	Можливі наслідки	Заходи попередження
1.	Неправильна структура сайту	Не зручно користуватись сайтом	Розбивка на рівні та сторінки повинна бути правильною
2.	Неправильний вибір домену	Проблеми при просуванні сайту	Доменне ім'я має бути підібране з розумом, привабливим для клієнтів
3.	Низька швидкість завантаження	Користувач відмовляється чекати коли завантажиться сторінка сайту	Фотографії зх. Товаром повинні завантажуватись в такій якості, щоб це не впливало на швидкість відкриття сайту
4.	Відсутність потрібних тегів	Пошуковий робіт не буду знати про що сайт	Прописувати потрібні теги при створенні сайту
5.	Технічні помилки	Розчарування споживачів	Позбутись помилок за допомогою аналізових сервісів
6.	Може стати	Доступ до інформації	Встановити надійні паролі та захист

	мішенню для кіберзлочинців	про кредитні картки клієнтів	сайту
7.	Проблеми зі зв'язком платіжних систем	Втрата клієнтів та прибутку	Відправка товарів через поштових операторів з накладною платою

Продовження таблиці 3.10

8.	Відсутність мобільної версії	Розчарування та втрата клієнти	Перевірити і протестувати формат сайту для мобільних телефонів
9.	Відсутність опису товару	Втрата клієнтів та доходів	Запросити в проект досвідченого коперайтера
10.	Несвоєчасна оплата домену	Закриття домену	Не забувати вносити своєчасно оплату домену
11.	Відсутність клієнтів та продажів	Закриття магазину	Більше реклами в соц. мережах, банерах
12.	Зміни цін у постачальників	Збільшення ціни на товар	Шукати інших постачальників, провести аналіз цін конкурентів

Джерело:[складено автором]

Положення бізнес-проекту Інтернет - магазин на ринку торгівельних послуг можна охарактеризувати за допомогою SWOT-аналізу – на рисунку 3.4.

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - простіша система управління та швидке прийняття рішень; - підвищення якості праці та мотивації персоналу Інтернет - магазину; - швидкі темпи окупності інвестицій; - зменшення оренди приміщення 	<p>Слабі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зменшення кредитів на розвиток магазину; - скорочення персоналу магазину; - зменшення обігових коштів; - відсутність стратегії в побудові Інтернет - магазину з довгими перспективами
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зниження цін постачальників; - Поява на ринку праці кваліфікаційних з новими технологіями працівників; - Державна підтримка - Залучення інновацій 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Жорстка конкуренція; - Зниження попиту; - Перевищення пропозиції над попитом - Поглинання з вагомою долею ринку

Рисунок 3.4- SWOT аналіз проекту Інтернет - магазин

Джерело:[складено автором]

SWOT аналіз показав, що однією з конкурентних переваг Інтернет - магазину є швидке прийняття рішень. То б то коли власники великих товариств будуть залучати менеджерів для вивчення бізнес-процесів та управління компанією, власник Інтернет – магазину швидко зреагує на зміну фінансових потоків, попит товарів та інше.

Ефективність роботи бізнес - проекту Інтернет – магазин в цілому залежить від просування сайту та споживчих вимог клієнта. При запланованих параметрах бізнесу ефективність проекту оцінюється дуже високо, якщо навіть припустити, що бізнес існуватиме лише протягом двох років, хоча практично він може проіснувати набагато довше.

Таким чином було досліджено напрямки планування та організації бізнесу товариства «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА». Було проаналізовано умови, в яких працює товариство та проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на його роботу. Розглянуто організаційну структуру товариства та зроблено висновок, що вона ефективна. В товаристві робота ведеться чітко та досконало, але існують деякі недоліки.

Для збільшення обсягів продажів та надання послуг товариству запропоновано автоматизувати створити власний сайт та відеорекламу в Інтернеті, розробити план-заходи щодо мотивації працівників. Також для закріплення позицій в окремому сегменті необхідно надавати споживачам знижки, щоб підвищити свої переваги перед конкурентами. Пропонується ввести, наприклад таку систему знижок: при купівлі товару на 5000 грн.- знижка для клієнта 3%, і створити накопичувальну систему. Система знижок і мотивація працівників дозволить товариству стабільно закріпитись в бізнесі.

Під час дослідження виявлено, що в товаристві внутрішньо фірмове планування розглянуто не в достатньому обсязі. В товаристві розглядається тільки оперативне планування виробничо-господарської діяльності організації на поточний період.

Тому забезпечуються своєчасне і якісне виконання річних завдань, передбачених планами соціально-економічного розвитку товариства. Поточне планування в товаристві «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» тісно пов'язане з оперативно-управлінськими рішеннями направленими на раціональний розподіл виробничих ресурсів для досягнення запланованих стратегічних цілей. Це аспект охоплює середньостроковий і короткостроковий періоди виробничо-господарської діяльності організації. Товариство потребує більше даних, які б

вказували напрям його розвитку на майбутні періоди. Тому потрібен кращий інструмент планування.

Для виправлення недоліків в роботі товариства, було запропоновано наступні заходи:

- впровадження в товаристві бізнес-планування, що буде сприяти підвищенню ефективності діяльності товариства;
- удосконалення політики ціноутворення, яка враховує сезонність товарів;

Під час впровадження першого заходу для вдосконалення системи планування в товаристві «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» запропоновується провадити принципи одного з найефективніших інструментів управління бізнесом, а саме бізнес-планування, яке буде сприяти підвищенню ефективності діяльності товариства та укріплення його конкурентних позицій. Будуть організовані більш якісне визначення ресурсного потенціалу товариства з врахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Також постійний контроль за обліком відповідних показників та періодичних відстеження відхилу від плану, це дозволить вживати своєчасні заходи з усунення негативних явищ. Буде від налагоджений більш досконаліший контроль за всіма витратами перед прийняттям рішень. Беручи до уваги організаційно-правову форму господарювання і особливості діяльності товариства «ПОДІЛЛЯ –ЗАПЧАСТИНА» важливу увагу у процесі впровадження бізнес-планування в товаристві, доцільно приділити таким напрямкам: маркетингове планування і організаційні особливості в товаристві.

Під час удосконалення політики ціноутворення запропоновано її ведення для ефективного планування продажів на майбутні періоди з врахуванням сезонних коефіцієнтів рекомендується розглянути придбання програмного забезпечення BASERP, або BAS Комплексне управління підприємством, або BAS управління торгівлею, в яких є можливість побудувати плани продажів по номенклатурі, з врахуванням залишків товарів, сезонних коефіцієнтів та інших статистичних даних [57]. Вартість такого програмного забезпечення складає від 8000, 00 грн.

Умовні позначення: ЧП - чистий прибуток; ОП - обсяг продажу; ВП - валовий прибуток; ОППП - обсяг продажу приватними підприємцями; ОЗ - оптимальні залишки; СД - своєчасність доставки; г - розмір мінімальної зарплати, встановленої Законом, який діє у місяці виконання практикуму.

Джерело: [складено автором на основі 40, с.32]

Також для закріплення позицій в окремому сегменті необхідно надавати споживачам знижки, щоб підвищити свої переваги перед конкурентами. Пропонується ввести, наприклад таку систему знижок: при купівлі товару на 5000 грн.- знижка для клієнта 3%, і створити накопичувальну систему. Система знижок і мотивація працівників дозволить товариству стабільно закріпитись в бізнесі.

Швидкі зміни в суспільстві в потребах споживачів та інформаційних технологій змушує товариство приділяти увагу інформаційним ресурсам підприємства.

Пропонується впровадити інноваційний проект із комплексної автоматизації бухгалтерського і управлінського обліку товариства в єдиному інформаційному просторі. При прийнятті такого рішення, є стратегічна мета – впровадження такої інтегрованої системи товариства, що сприяла б розвитку бізнеса і не обмежувала його зростання в перспективі. Також забезпечення прозорості і оперативного отримання даних з метою зробити бізнес керованим в режимі реального часу.

На даний момент планування і фактичний облік в товаристві реалізовано в трьох різних інформаційних системах, що вимагає від працівників товариства значних зусиль на оперативне введення даних в одну систему, а потім їх отримання і оброблення та упорядкування в іншій. «Оперативна» звітність для керівника товариства, яка формується декілька днів, часто втрачає свою актуальність і економічну бізнес-ціль. Податковий і бухгалтерський облік здійснюється в програмному забезпеченні «Бухгалтерія», а за допомогою програми «MS Excel» реалізовано оперативний облік транспортних і орендних операцій, планування техніко-економічних показників і бюджетування. Планування і виконання казначейських операцій в товаристві проводиться в окремій інформаційній системі, розробленої спеціально під потреби товариства.

Розвиток бізнесу і поява нових напрямків діяльності вимагає створення єдиної інформаційної системи для управління товариством в цілому.

Пропонується впровадження таких операційних систем: «Облік транспортних операцій», «Облік рослинництва», «Облік операції з оренди нерухомості», «АРМ ріелтора», «Казначейство». В товаристві необхідно автоматизувати наступні напрямки: управлінський і кадровий облік, бухгалтерський і податковий облік, розрахунок і виплата заробітної плати, взаєморозрахунки з постачальниками, розрахунки з підзвітними особами, облік основних засобів і амортизації, управління складськими запасами, взаєморозрахунки з покупцями.

Для реалізації цього пропонується провести співпрацю з компанією «Раск Ін-Агро», яка вже багато років успішно проводить автоматизацію аналогічних підприємств та здійснює інформаційно-технологічний супровід. Яка буде майбутню автоматизовану систему на основі продукту ERP класу і галузевого рішення «ІН АГРО управління агрохолдінгом».

Це програмне забезпечення реалізує наступні функції:

- своєчасне, повне і достовірне відображення в обліку фактичних витрат на покупку і продаж товарів та послуг;
- швидке отримання оперативної інформації;
- планування роботи вантажної і сільськогосподарської техніки;
- контроль за вірним використанням палива, матеріалів, сировини, фондів заробітної плати;
- управління ремонтами автотранспорту і сільськогосподарської техніки;

Забезпечення результатів інформатизації бізнесу товариства приведе до ряду позитивних наслідків для поточної діяльності підприємства та подальшого його розвитку.

ВИСНОВКИ

От же, магістерська робота присвячена визначенню сутності планування та описанню методичних підходів планування та організації бізнесу в сфері торгівлі.

1. Розкрито зміст поняття «планування», що це такий вид управлінської діяльності, який спрямований на визначення цілей довгострокового і короткострокового розвитку, та формування заходів для їх досягнення. Розглянуто дослідження зарубіжних та українських науковців в визначенні термінів «планування», «бізнес-планування» та «бізнес-план» та їх вплив на організацію бізнесу. Визначено, що:

Планування – це такий вид управлінської діяльності, який спрямований на визначення цілей довгострокового і короткострокового розвитку, та формування заходів для їх досягнення.

Бізнес-план – це письмовий документ, який детально описує, як бізнес визначає свої цілі та дорожню карту їх досягнення.

Бізнес-модель – це план успішної роботи бізнесу, який визначає джерела доходів, цільові сегменти клієнтів, продукти/послуги та фінансові деталі.

Бізнес-планування це послуги з розробки бізнес-плану для: одержання банківського кредиту, для внутрішніх цілей, для залучення засобів інвесторів, для створення спільного підприємства або налагодження партнерства, для укладання великого контракту, для об'єднання з іншою компанією або для продажу справи, для реорганізації справи

2. В роботі означено основні методичні підходи планування та організації бізнесу в сфері торгівлі. Було визначено такі напрямки плануванням бізнесу:

- планування товарообороту підприємства;
- планування формування товарних запасів;
- планування закупівлі товару;
- планування з праці;
- планування формування і розвитку матеріально-технічної бази;

- планування поточних витрат підприємства;
- планування доходів;
- планування отримання і використання прибутку;
- фінансовий план підприємства;
- план соціального розвитку колективу;

3. Досліджено напрямки планування та організації бізнесу ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА». Було проаналізовано умови, в яких працює товариство та проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на його роботу. Виявлено, що організаційна структура товариства ефективна. Товариство має організаційну структуру, яка характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці, та має лінійні зв'язки. Такий поділ має ряд переваг: підвищується якість взаємодій, економиться час, розвивається у керівників ініціативність, самостійність, вмотивованість. В товаристві робота ведеться чітко та досконало.

4. По проведеним аналізам зроблено висновок, товариство працює стабільно, але в 2021 році було зниження чистого доходу (виручки від реалізованої продукції), що показує не правильне планування продажів та контролю по їх виконанню, але вже в 2022 році ситуація виправлена. Керівництво врахувало помилки, та прийняло заходи для усунення недоліків в плануванні продажів.

5. Оцінка планування та прийняття управлінських рішень в товаристві. В товаристві забезпечується своєчасне і якісне виконання річних завдань, передбачених планами соціально-економічного розвитку товариства. Поточне планування в товаристві «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» тісно пов'язане з оперативними -управлінськими рішеннями направленними на раціональний розподіл виробничих ресурсів для досягнення запланованих стратегічних цілей. Це аспект охоплює середньостроковий і короткостроковий періоди виробничо-господарської діяльності організації. Товариство потребує більше даних, які б вказували напрям його розвитку на майбутні періоди. Тому потрібен кращий інструмент планування.

6. Запропоновано наступні заходи:

- впровадження в товаристві бізнес-планування, що буде сприяти підвищенню ефективності діяльності товариства;
- впровадження бізнес-проекту Інтернет-магазин;

Під час впровадження першого заходу для вдосконалення системи планування в товаристві «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» запропоновується провадити принципи одного з найефективніших інструментів управління бізнесом, а саме бізнес-планування, яке буде сприяти підвищенню ефективності діяльності товариства та укріплення його конкурентних позицій. Будуть організовані більш якісне визначення ресурсного потенціалу товариства з врахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Також постійний контроль за обліком відповідних показників та періодичних відстеження відхилю від плану, це дозволить вживати своєчасні заходи з усунення негативних явищ. Буде від налагоджений більш досконаліший контроль за всіма витратами перед прийняттям рішень. Беручи до уваги організаційно-правову форму господарювання і особливості діяльності товариства «ПОДІЛЛЯ –ЗАПЧАСТИНА» важливу увагу у процесі впровадження бізнес-планування в товаристві, доцільно приділити таким напрямкам: маркетингове планування і організаційні особливості в товаристві.

У відповідності до проведених аналізів діяльності товариства та висновків про фінансовий стан та нестабільності в економіці для збільшення обсягів продажів товариству запропоновано проект для виходу з такого стану та розроблено його бізнес – план.

7.В роботі обґрунтовано необхідність введення нових технологій, тому що Інтернет - торгівля стає все більш популярною серед підприємців, які хочуть розширити свій бізнес та залучити нових клієнтів. Тяжкі часи в країні змінили поведінку споживачів, і люди почали більше шукати та купувати товари в Інтернеті. Такі тренди, ймовірно, залишаться з нами надовго. Тому відкриття Інтернет - магазину може бути вигідним рішенням для бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alonso-Vazquez, M. (2018). Management and business plan. The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures. 153-158
2. Amaldas, K. H. (2020). Planning in management, definition, characteristics, importance and limitations. Вилучено з: <https://www.slideshare.net/AMALDASKH/planning-in-management-definition-characteristics-importance-and-limitations>
3. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 196 с.
4. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2015. 312 с.
5. Артюх О.В., Чернишова Л.В. Оцінка результативності бізнес процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443/1388>
6. Балджи М.Д., Доброва Н.В. Однолько В.О., Осіпова М.М. Торговельне підприємство. Навчальний посібник. Кондор. Київ 2017, с.112
7. Бунтова, А. (2018). Бізнес-процеси та результативність діяльності підприємств. Збірник тез доповідей II Міжвузівської студентської науково-практичної Інтернет -конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку», 47-49.
8. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
9. Валінкевич. Н.В. (ред.) (2019). Основи підприємництва: Підручник. Житомир: ЖДТУ
10. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності. Навч. пос. Чернівці: «Технодрук», 2019. с.264
11. Великих К.О., Колонтаєвський О.П., Бурмака Т.М. Бізнес-планування. Бізнес планування та бюджетування. Конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 106с.
12. Веретельнікова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства. навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім.С.Кузнеця-2020. 209с.

13. Гончаров В.І. Менеджмент: Навч.посібник - МН.: Місанта, 2003, 624.
14. Гунько О.В. Теоретично-прикладні аспекти бізнес-планування <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.08.html> дата звернення 06.01.2024р.
15. Дrajниця С.А. Деякі методичні підходи щодо оцінки ефективності он-лайн - ритейлу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2843>
16. Діденко Є.О. Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf
17. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб./ Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Київ : «Центр учбової літератури», 2013-272 с.
18. Дячун О.Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260659.pdf>
19. Earl, M., (1999). GISandInformationStrategies. BringingGeographicalInformationSystemsinto Business. Hoboken: Wiley.
20. Етап 2. Планування мого бізнесу, бізнес-план, бізнес-модель: <https://greece.refugee.info/uk/articles/4985632806551>
21. Залуцький І. Р., Цимбалюк В.М., Шевченко С.Г. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. ЛРІДУНАДУ при Президентові України. - Львів : Новий Світ - 2000, 2009. 320 с.
22. Ільченко Н.Б. Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Електронний ресурс: [file:///C:/Users/User/Downloads/kontseptualna-model-upravlinnya-biznes-protsesami-na-pidpriemstvi-optovoyi-torgivli%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/kontseptualna-model-upravlinnya-biznes-protsesami-na-pidpriemstvi-optovoyi-torgivli%20(1).pdf)
23. Карпюк Г.І. Основи підприємництва .Навч.посібник. 2021р.108с.: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>
24. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Київ : Ліра-К, 2013. 248 с.
25. Ковальська Л.Л., Кривов`язюка І.В. Економіка підприємства. Підручник: Київ. Видавничій дім «Кондор», 2020р.- 700с.
26. Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. Київ 2010. 136с.
27. Коптева Г.М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Електон.ресурс: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/59_2020/17.pdf

28. Коркуна І.І. Планування та контроль на підприємстві. Конспект лекцій. Львів. ЛДУФК, 2020, 54с.
29. Кузьмін О.Є., Ноджак Л.С., Мельник О.Г.: Конспект лекцій: Менеджмент: теоретичні засади та прикладні аспекти. –Львів, 2006-147с.
30. Мамчин Р.О., Міценко Н.Г., Теоретичні засади бізнес-планування в торгівельному підприємстві. [Електронний ресурс], режим доступу: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/6cd4e923-1ec4-47e3-974e-3670a5da4752/content>
31. Мельник А.М., Ковалено О.А. Пундик Н.Б. Основи організації бізнесу: навч.посіб./за заг.ред. Мельникова А.М. Київ : « Видавництво «Центр учбової літератури», 2013. 200с.
32. Михайленко О.Ф. Планування і контроль на підприємстві. Навч. посіб. К.:КНЕУ,2014.-459.
33. Мосійчук, Ю. П. (2018). Організація і розробка бізнес-плану. Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. 108-110.
34. Навіщо і як часто люди використовують інтернет у 2023 році- результати дослідження: <https://speka.media/dlya-cogo-i-yak-casto-lyudi-vikoristovuyut-internet-u-2023-roci-rezultati-doslidzennya-pkoqx9>
35. Needleman, T., (1998) AccountingToday. NewYork.
36. Орлова К.Є. Управління бізнесом. Підручник.- Житомир: «Державний університет Житомирська політехніка», 2019-319с.
37. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник, видання 3-є, -К.: «Кондор», 2006
38. Papageorgiou, G. (2019). Effective business planning for sustainableurban development: the case of activemobility. ECIE 2019. – 14thEuropeanConference on Innovation and Entrepreneurship (2 vols). 759-768.
39. Пойта, І. О., & Бунтова, А. (2018). Людські активи як ключовий фактор успішного бізнес-планування розвитку підприємства. VIII Міжвузівська студентська науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст.» Вилучено з: http://eprints.zu.edu.ua/27067/1/%D0%91%D1%83%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%90.%D0%AF_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.PDF
40. Поліщук С. Макалюк І. Планування і контроль на підприємстві. Навч.посібник.Київ. КПІ ім.Ігоря Сікорського. 2022.
41. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

42. Притула А.І., Кулакова С.Ю. Практичні аспекти реалізації бізнес-стратегії на прикладі торгівельного підприємства. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.08.html>
43. Сатир Л.М., Кепко В.М., Непочатенко А.В. Організація підприємницької діяльності торгівельного підприємства на основі удосконалення стратегічної політики розвитку. [Електронний ресурс]: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/19.pdf
44. Сафонов Ю.М., Побережець О.В. Забезпечення системи планування результатів діяльності торгівельного підприємства. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9bf06bba-2410-494b-bd1d-3abb1a967e24/content>
45. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. Економіка та управління підприємствами. Придністровська державна академія будівництва та архітектури. Випуск 4 (04) 2016 .С.228-232
46. Складаємо план продажів: покроковий гайд з прикладами, темплейтами та рекомендаціями: <https://snov.io/blog/ua/how-to-create-sales-plan-ua/>
47. Стеценко В.А., Рябко О.І., Ткачук С.В. Методи підвищення ефективності роботи роздрібного торгівельного підприємства. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/73.pdf
48. Тетера Т.О. Методи планування діяльності підприємства. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/340.pdf>
49. Тимошенко В.М. Планування діяльності підприємства. Конспект лекцій, Харків: ХНАМГ. 2010, 199с.
50. Ульянова Г.С. Удосконалення процесу планування на підприємстві. 2014р.
51. Урбанський Р.С. Практичні аспекти планування бізнесу на прикладі торгівельного підприємства. Харків 2024, с.290
52. Холод С.Б. Павлова В.А. Система продажів торговельних підприємств: пошук оптимального варіанта. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1200/1155>
53. Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). External oriented resources and social enterprises' performance: the dominant mediating role of formal business planning. *Journal of Cleaner Production*. (236). 1-11
54. Що таке CRM система: повний гід по вибору CRM системи для початківців. [Електронний ресурс] - Режим доступу:

<https://nethunt.ua/blog/shcho-takie-crm-sistiema-povnij-ghid-po-viboru-crm-dlia-pochatkivtsiv/>

55. Як відкрити інтернет-магазин з нуля: що врахувати і як обрати найбільш вигідний шлях. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.golos.com.ua/article/372583>

56. Як оцінити ефективність бізнесу онлайн. П'ять прикладних інструментів. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://forbes.ua/business/kak-otsenit-effektivnost-biznesa-onlayn-pyat-prikladnykh-instrumentov-01032021-930>

57. Як запланувати продажі на майбутні періоди з врахуванням сезонних коефіцієнтів?[Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://csoprocom.com.ua/info/articles/yak-zaplanuvaty-prodazhi-na-maybutni-periody-z-urakhuvannyam-sezonnykh-koefitsiyentiv/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані про товариство «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»

Повне найменування юридичної особи	Станом на 01.10.2023) ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»
Скорочена назва	ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»
Статус юридичної особи	Станом на 01.10.2023
Код ЄДРПОУ	37971431
Дата реєстрації	04.11.2011 (12 років)
дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі	Дата запису: 04.11.2011 Номер запису: 16731020000008161
Уповноважені особи	ФІЛІПЧУК ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ
Розмір статутного капіталу	60 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності основний	45.31. Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
Види діяльності інший	47.30. Роздрібна торгівля пальним 47.41. Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах 47.99. Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами 47.76. Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах 47.78. Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах 47.54. Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах 47.53. Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах 47.59. Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах 46.75. Оптова торгівля хімічними продуктами 46.74. Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього 46.72. Оптова торгівля металами та металевими рудами 46.47. Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям 46.43. Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення 46.19. Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.15. Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами

	<p>47.52. Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах</p> <p>46.49. Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення</p> <p>46.73. Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням</p> <p>46.13. Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами</p> <p>45.20. Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів</p> <p>45.32. Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів</p>
Перелік засновників юридичної особи	<p>ФІЛІПЧУК ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ</p> <p>Адреса засновника: Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, ВУЛИЦЯ ВИШНЕВА, будинок , квартира</p> <p>Розмір внеску до статутного фонду: 60 000,00 грн. Частка (%): 100,00%</p>
Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, в тому числі кінцевого бенефіціарного власника її засновника	<p>ФІЛІПЧУК ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ</p> <p>Україна, 29000, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, місто Хмельницький, вул. Вишнева, будинок , квартира</p> <p>Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив</p> <p>Відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі: 100</p>
Ознака прибутковості (станом на 29.10.2023)	Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій
Реєстр платників ПДВ (станом на 23.02.2022)	Дійсне свідоцтво ПДВІндивідуальний податковий номер: 379714322258 Дата реєстрації: 12.01.2012
Реєстр «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» (станом на 01.04.2022)	Перебуває на обліку в органах доходів та зборів
Інформація ДПС України про суб'єктів господарювання, які мають податковий борг	На даний час Державною податковою службою України всупереч закону не оприлюднюється інформація про суб'єктів господарювання, які мають податковий борг.
Місцезнаходження реєстраційної справи	Хмельницька районна державна адміністрація Хмельницької області
Дата та номер запису про взяття та зняття з обліку в податкових органах	<p>ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ</p> <p>Ідентифікаційний код органу: 37507880</p> <p>Дата взяття на облік: 07.11.2011</p> <p>ГУДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ДПІ м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ)</p> <p>Ідентифікаційний код органу: 44070171</p> <p>Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків.</p> <p>Дата взяття на облік: 07.11.2011. Номер взяття на облік: 55238Г У ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ДПІ (М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ).</p> <p>Ідентифікаційний код органу: 44070171</p> <p>Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єд. внеску</p> <p>Дата взяття на облік: 07.11.2011</p> <p>Номер взяття на облік: 009255</p>

Додаток Б

Посади та обов'язки працівників товариства

Посада	Обов'язки
Директор	є власником товариства і керівником, головою ради правління, він приймає всі рішення
Головний бухгалтер	проводить облік розрахунків з банком; складає фінансову звітність товариства, проводить облік і контроль витрат товариства, розрахунок заробітних плат, розробляє проекти зі скорочення витрат підписує з директором документи, які є підставою для приймання і видачі цінностей, грошових коштів, розрахункових, кредитних, фінансових зобов'язань, забезпечує зберігання бухгалтерських документів, оформлення і передачу їх в встановлений термін до архіву, з ним узгоджуються призначення, звільнення і переміщення матеріально-відповідальних осіб.
Комерційний директор	здійснює господарську і фінансову діяльність товариства по питанням матеріально-технічного постачання, збуту продукції, транспортного та адміністративного обслуговування, організовує та контролює роботу підзвітних підрозділів. Керує роботою із створення мережі збуту продукції чи послуг. Директор проводить маркетингове дослідження на ринку товарів та послуг та формує базу даних товарі та послуг товариства, підпорядковується директору товариства. Комерційний директор керує роботою менеджерів.
Менеджери	здійснюють керівництво діяльністю адміністративного та кадрової служби товариства. Беруть участь в формуванні кадрової політики. Розробляють аналітичні довідки, пропозиції, звіти з питань діяльності товариства
Завідувач складом	підпорядковується директору товариства. В обов'язки завідувача складом входять керівництво діяльністю складського господарства та забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей товариства. Завідувач складом керує роботою комірника та експедитора.
Комірник	приймає на склад, зберігає та видає з складу товар та матеріальні цінності, які надходять від постачальників. Веде облік матеріальних цінностей на складі та звітну документацію про їх переміщення. Комірник керує роботою експедитора і вантажника товариства.
Експедитор	проводить звірку отриманих товарів на складі та супровід їх до місця отримання. Передає товар по накладним. Повідомляє керівництво про перешкоди, що виникають під час здійснення його посадових обов'язків
Вантажник	проводить навантаження, переведення, перенесення, розвантаження внутрішнього складського вантажу
Головний механік	забезпечує утримання автомобілів в справному технічному стані, контролює своєчасне проходження сервісного технічного огляду автомобілями, проводить придбання запчастин для автомобілів в разі їх пошкодження. Головний механік керує роботою водіїв
Водій	здійснює перевірку автотранспортного засобу перед кожним виїздом та звітує перед головним механіком за використані паливно-мастильні матеріали. Дотримується правил дорожнього руху.
Директор філіалу	підпорядковується директору товариства. Він забезпечує рентабельну та беззбиткову діяльність довіреної філії. Розробляє стратегію розвитку філії з урахуванням місцевості розташування філії та стратегії товариства. Організовує спільну працю з органами влади та іншими зовнішніми структурами.

Додаток В

Таблиця 2.16 Порівняльні дані ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА» та конкурентів за 2022 рік

Назва організації	Обсяги, тис. грн.	Співвідношення Ціна/Якість
ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»	9496800,00	8
ПРАТ «Хмельницьке АТП 16854»	6699500,00	10
ПП «ЗАПЧАСТИНА-2011»	1530100,00	4
ТОВ «ВЕСТТЕХСЕРВІС»	3658900,00	6

Джерело: [складено автором]

Додаток Г

Зведена таблиця показників оцінки фінансового стану


№ з/п	Показник	Нормативне значення	На кінець року			Відхилення 2021/2020р. (+,-)	Відхилення 2022/2021р. (+,-)
			2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Аналіз майнового стану товариства						
1.1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,83	0,92	0,98	0,09	0,06
1.2.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення	0,08	0,15	0,16	0,02	0,08
1.3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	менше он. осн.засоб.	0,01	0,01	0,03	0,01	0,02
2.	Аналіз ліквідності товариства						
2.1.	Коефіцієнт покриття	>1	0,79	2,62	3,84	1,83	1,22
2.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,29	0,84	1,53	0,54	0,69
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,013	0,019	0,079	0,006	0,06
2.4.	Чистий оборотний капітал, тис.грн.	>0 збільшення	32171 78	42064 20	5782 300	98924 2	15758 80
3.	Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) товариства						
3.1.	Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,78	0,86	1,53	0,08	0,67
3.2.	Коефіцієнт фінансування	<1	0,61	0,91	0,88	0,28	-0,02
3.3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,15	0,25	0,35	0,1	0,1
3.4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,61	0,65	0,4	0,03	-0,01
4.	Аналіз ділової активності товариства						
4.1.	Коефіцієнт оборотних активів	збільшення	0,55	0,54	0,58	-0,015	0,18
4.2.	Коефіцієнт оборотної дебіторської заборгованості	збільшення	4,0	4,1	4,5	0,1	0,4
4.3.	Коефіцієнт оборотної кредиторської заборгованості	збільшення	2,49	2,68	5,12	0,19	2,44
4.4.	Строк погашення дебіторської заборгованості	зменшення	54	61	67	7	6
4.5.	Строк погашення кредиторської заборгованості	зменшення	46	63	70	17	7
4.6.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	5,4	5,7	6,1	0,3	0,4
4.7.	Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	6,2	7,3	9,9	1,1	2,6
4.8.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	1,00	1,85	2,95	0,85	1,10
5.	Аналіз рентабельності товариства						
5.1.	Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,35	0,26	0,36	-0,09	0,1
5.2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,56	0,58	0,66	0,02	0,11

№	Показник	Нормативн	На кінець року			Відхи	Відхи
5.3.	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,93	0,92	1,09	-0,01	0,17

Джерело: [складено автором]

Додаток Д

Анкета опитування працівників товариства про впровадження нових напрямів діяльності



**АНКЕТА ОПИТУВАННЯ
ПРАЦІВНИКІВ ТОВ
«ПОДІЛЛЯ-ЗАПЧАСТИНА»**

про впровадження нових напрямів діяльності в товаристві

[Увійдіть в обліковий запис Google](#), щоб зберегти надані відповіді. [Докладніше](#)

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Електронна адреса *

Ваша електронна адреса _____

1. Посада

Ваша відповідь _____

2. Напрямок діяльності *

основний напрямок

додатковий напрямок

3. Як Ви оцінюєте роботу товариства? *

Добре

Задовільнено

Інше

4. Які існуючі напрямки діяльності товариства Ви вважаєте перспективними? *

Ваша відповідь _____

5. Які нові перспективні напрямки діяльності можливі для товариства? *

Ваша відповідь _____

Надіслати Очистити форму

Виконав: студент

2 курсу магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання

« ____ » _____ 2024 р.

Підпис

Р.С. Урбанський

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

професор кафедри,
д.е.н., професор

« ____ » _____ 2024 р.

Підпис

П.Г. Іжевський

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри,

к.е.н., доцентка

« ____ » _____ 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище