

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Яготинський інституту

Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

Ткаля Артем Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

на тему: «Бізнес-планування в управлінні організацією»

Група ІН34-9-22-Б1УБ (4.0д)

Спеціальність: D3«Менеджмент»

Освітня програма: Менеджмент

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

Студент

(підпис)

Ткаля А.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

к.е.н. Гринчак Н.А.
(прізвище та ініціали)
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри

(підпис)

к.е.н. Грицай В.Г.
(прізвище та ініціали)
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Ткаль Артем Володимирович. **«Бізнес-планування в управлінні організацією».**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти за спеціальністю «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок».

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів бізнес-планування як важливого інструменту управління організацією в сучасних умовах господарювання. У роботі розкрито економічну сутність бізнес-планування, його роль у системі управління підприємством, визначено основні принципи, функції та етапи розробки бізнес-плану.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність магазину «Ассоль». Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі розробки та реалізації бізнес-плану в системі управління підприємством.

За результатами дослідження встановлено, що ефективне бізнес-планування є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства, підвищення результативності його діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом магазину «Ассоль» для вдосконалення процесів планування та прийняття управлінських рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, БІЗНЕС-ПЛАН, УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ, ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК.

ABSTRACT

Tkhal Artem Volodymyrovych. "Business Planning in Organization Management".

Qualification thesis submitted for obtaining a higher education degree in the specialty "**Finance, Banking, Insurance and Stock Market**".

The thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of business planning as an important tool of organizational management under modern economic conditions. The research reveals the economic essence of business planning, its role in the enterprise management system, and identifies the main principles, functions, and stages of business plan development.

The object of the study is the economic activity of the Assol store. The subject of the study is the organizational and economic relations arising in the process of developing and implementing a business plan within the enterprise management system.

The results of the study indicate that effective business planning is an important prerequisite for the sustainable development of an enterprise, improving its performance, and ensuring long-term competitive advantages. The proposed recommendations may be used by the management of the Assol store to improve planning processes and managerial decision-making.

KEYWORDS: BUSINESS PLANNING, BUSINESS PLAN, ORGANIZATION MANAGEMENT, FINANCIAL PLANNING, OPERATIONAL EFFICIENCY, STRATEGIC MANAGEMENT, FINANCIAL RESULTS, COMPETITIVENESS, ENTERPRISE, DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	8
1.1. Сутність, роль та значення бізнес-планування в системі управління організацією.....	8
1.2. Види бізнес-планів та методичні підходи до їх розроблення.....	17
1.3. Особливості бізнес-планування діяльності підприємств роздрібною торгівлі побутовою технікою та електронікою.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ АССОЛЬ.....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі магазинів АССОЛЬ.....	32
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників та конкурентного середовища підприємства.....	37
2.3. Оцінка практики бізнес-планування та визначення напрямів розвитку організації.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ МЕРЕЖЕЮ МАГАЗИНІВ АССОЛЬ.....	50
3.1. Розроблення бізнес-плану розвитку мережі магазинів АССОЛЬ.....	50
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності управління та реалізації бізнес- плану.....	55
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та аналіз ризиків їх впровадження.....	59
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

В умовах динамічних змін ринкового середовища, цифровізації економіки та посилення конкуренції в сфері роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою особливої значущості набуває ефективне бізнес-планування як інструмент управління організацією. Для торговельних мереж, зокрема таких як АССОЛЬ, бізнес-планування є ключовим механізмом забезпечення стабільного розвитку, адаптації до змін попиту, оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності.

Проблема полягає у необхідності удосконалення підходів до бізнес-планування в управлінні торговельними підприємствами, оскільки традиційні методи не завжди враховують сучасні виклики ринку, розвиток онлайн-торгівлі та зміни поведінки споживачів. Невирішеність цих питань може призводити до зниження ефективності управлінських рішень, втрати ринкових позицій та зменшення прибутковості підприємств. Тому дослідження бізнес-планування в системі управління організацією є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Проблематика бізнес-планування та управління підприємствами широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади стратегічного управління та планування закладені у роботах П. Друкера, Г. Мінцберга, М. Портера, які сформували базові підходи до розуміння ролі планування в діяльності організацій.

Вагомий внесок у розвиток теорії бізнес-планування зробили українські та зарубіжні дослідники, зокрема Л. Балабанова, О. Васильців, В. Іванова, І. Должанський, В. Козловський, О. Кваша, Л. Галько та інші, які розглядають методологію розробки бізнес-планів, їх структуру, функції та роль у стратегічному управлінні підприємствами.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання адаптації бізнес-планування до умов функціонування мережових роздрібних підприємств побутової техніки, зокрема з урахуванням поєднання

офлайн та онлайн-форматів торгівлі, залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-планування в системі управління мережею магазинів побутової техніки АССОЛЬ для підвищення ефективності її діяльності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, роль і значення бізнес-планування в управлінні організацією;
- узагальнити види бізнес-планів та методичні підходи до їх розроблення;
- розкрити особливості бізнес-планування у сфері роздрібно́ї торгівлі побутовою технікою та електронікою;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність мережі магазинів АССОЛЬ;
- оцінити сучасний стан бізнес-планування в діяльності підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення бізнес-планування в управлінні організацією;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів та можливих ризиків їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю мережі магазинів побутової техніки та електроніки АССОЛЬ.

Предметом дослідження є бізнес-планування як інструмент управління розвитком мережі магазинів АССОЛЬ.

У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для дослідження теоретичних основ бізнес-планування;

системний підхід – для розгляду підприємства як цілісної економічної системи; порівняльний аналіз – для оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій. Також використано елементи економічного аналізу та прогнозування для оцінки ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дипломної роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку діяльність і господарські відносини; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань бізнес-планування та управління підприємствами; навчальні посібники та монографії; періодичні видання з економіки та менеджменту; аналітичні матеріали, статистичні дані, а також офіційний сайт мережі магазинів АССОЛЬ; електронні інформаційні ресурси та відкриті аналітичні платформи.

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи бізнес-планування в управлінні організацією. У другому розділі здійснено аналіз діяльності мережі магазинів АССОЛЬ та сучасного стану бізнес-планування на підприємстві. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення бізнес-планування, а також проведено оцінку ефективності запропонованих заходів і ризиків їх впровадження.

Загальний обсяг дипломної роботи становить 61 сторінку, основний зміст викладено на 55 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність, роль та значення бізнес-планування в системі управління організацією

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки стабільний розвиток підприємства є неможливим без сформованої системи стратегічного управління, важливою складовою якої виступає бізнес-планування. Бізнес-план у цьому контексті розглядається як інструмент, що забезпечує організацію управлінських процесів, координацію ресурсів та досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Планування є базовою функцією управління, оскільки воно забезпечує цілеспрямований розвиток організації та формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Взаємозв'язок принципів планування дозволяє комплексно підходити до формування показників діяльності, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства та досягненню кращих економічних результатів [17].

Бізнес-планування можна визначити як послідовний процес розроблення управлінських рішень, який базується на стратегічних орієнтирах розвитку підприємства та спрямований на їх практичну реалізацію. Результатом такого процесу є бізнес-план як підсумковий документ, що узагальнює ключові напрями діяльності та механізми їх досягнення.

Бізнес-план є структурованим документом, у якому відображаються основні цілі підприємницької діяльності, способи їх реалізації, а також аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Він виступає не лише формальним документом, а й інструментом комплексної оцінки можливостей компанії, її ресурсного потенціалу та перспектив розвитку.

Необхідність розроблення бізнес-плану виникає у різних ситуаціях господарської діяльності підприємства, зокрема:

- при створенні нового бізнесу для обґрунтування доцільності інвестування та оцінки ефективності майбутньої діяльності;
- у процесі планування розвитку діючого підприємства;
- при започаткуванні нових видів діяльності або формуванні окремих структурних підрозділів [25, с. 105].

Типова структура бізнес-плану передбачає початкове формування резюме, де подається коротка характеристика підприємства, його продуктів або послуг. Далі здійснюється детальний опис стратегічних, фінансових, маркетингових та операційних цілей. Важливою складовою є аналіз галузі, визначення конкурентних переваг підприємства, оцінка ринку збуту, а також обґрунтування потреби в ресурсах для реалізації проєкту.

Зміст бізнес-плану зазвичай включає також оцінку сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування перспектив розвитку, аналіз ринкових можливостей та ризиків, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про життєздатність бізнес-ідеї.

Розроблення бізнес-плану дає можливість вирішити низку важливих управлінських завдань, серед яких:

- оцінювання економічної доцільності реалізації інвестиційного або підприємницького проєкту;
- визначення позитивних і негативних факторів зовнішнього середовища;
- аналіз впливу реалізації проєкту на фінансовий стан, ділову репутацію та ринкову позицію підприємства;
- пошук та обґрунтування джерел фінансування;
- мінімізація інвестиційних ризиків шляхом прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій.

З позиції науковців, бізнес-план розглядається як багатофункціональний документ. Так, С. Ф. Покропивний визначає його як

письмовий документ, що містить опис підприємницької ідеї, способи її реалізації, а також характеристику ринку, виробничих процесів, організаційної структури та фінансових аспектів діяльності підприємства [40, с. 82].

У свою чергу, Н. І. Михалюк трактує бізнес-план як комплексну програму діяльності підприємства, що охоплює інформацію про продукцію, виробничі процеси, ринки збуту, маркетингову політику, організацію управління та оцінку ефективності діяльності [38, с. 23].

Застосування бізнес-планування в діяльності організацій має низку суттєвих переваг. Зокрема, воно забезпечує глибше розуміння бізнесу як цілісної системи, що дозволяє керівництву більш ефективно оцінювати внутрішні процеси та взаємозв'язки.

Важливою перевагою є формування стратегічної орієнтації розвитку підприємства, особливо на етапі його становлення. Вказане включає визначення цільових сегментів ринку, формування конкурентних переваг та адаптацію продуктів або послуг до потреб споживачів.

Бізнес-план також виконує функцію управління пріоритетами, оскільки дозволяє визначати першочергові завдання та раціонально розподіляти ресурси підприємства. Крім того, він сприяє своєчасному виявленню потенційних ризиків і проблемних ситуацій, що дає змогу розробити превентивні управлінські заходи.

Попри очевидні переваги, на практиці частина суб'єктів господарювання недооцінює значення бізнес-планування, особливо на початкових етапах діяльності. Це часто пов'язано з помилковим уявленням про достатність наявних фінансових ресурсів або незначний масштаб проєкту. Однак відсутність системного планування підвищує рівень невизначеності та ризиків, тоді як підприємства, які використовують бізнес-плани, мають більш стійкі конкурентні позиції [46, с. 20].

У ринкових умовах бізнес-план виконує дві ключові функції. Зовнішня функція полягає у представленні підприємницької ідеї потенційним

інвесторам, партнерам або кредиторам. Внутрішня функція передбачає формування системи управління реалізацією проєкту, забезпечуючи координацію діяльності структурних підрозділів та контроль за виконанням запланованих заходів.

У більшості випадків метою формування бізнес-плану є необхідність здійснення як довгострокового, так і короткострокового планування, яке ґрунтується на дослідженні ринкових потреб та умов діяльності підприємства. Водночас В. В. Македон наголошує, що бізнес-план є обов'язковим інструментом управління у низці ключових ситуацій, зокрема [35, с. 37]:

- при створенні нового підприємства або започаткуванні власної справи;
- у процесі реорганізації вже діючої компанії;
- для розширення масштабів господарської діяльності;
- під час впровадження нового продукту чи послуги;
- у випадку зміни стратегічного напрямку діяльності підприємства;
- при необхідності залучення значних інвестиційних ресурсів;
- під час виходу на міжнародні ринки.

На думку І. З. Должанського, бізнес-план виступає інструментом об'єктивної оцінки результатів ринкової діяльності підприємства, а також важливою основою для прийняття інвестиційних і управлінських рішень відповідно до потреб ринку [19, с. 217]. У цьому документі аналізуються ключові аспекти функціонування підприємства, виявляються проблемні зони та визначаються можливі шляхи їх подолання. Таким чином, бізнес-план поєднує в собі ознаки як аналітичного, так і проєктного документа.

Бізнес-план є одним із базових документів для започаткування будь-якого нового бізнесу. У практиці фінансових установ, зокрема банків і венчурних інвесторів, наявність якісно розробленого бізнес-плану є однією з ключових умов для розгляду питання фінансування нового проєкту.

Важливою особливістю бізнес-плану є його динамічний характер, адже він не є статичним документом. У процесі розвитку підприємства виникає необхідність регулярного оновлення та коригування бізнес-плану відповідно до змін зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури та внутрішніх результатів діяльності. Як правило, щорічний перегляд дозволяє оцінити досягнуті результати, виявити відхилення від запланованих показників і внести необхідні корективи.

Процес розроблення бізнес-плану передбачає послідовне виконання таких етапів:

- визначення основної мети його створення;
- окреслення цільової аудиторії користувачів;
- формування структури документа;
- збір, аналіз та систематизація необхідної інформації;
- оформлення та остаточне узгодження бізнес-плану.

Однією з ключових складових бізнес-плану є формування цілей і завдань діяльності підприємства. Найчастіше вони визначаються із застосуванням SMART-підходу, відповідно до якого цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими у часі.

Чітко сформульовані цілі та завдання відіграють визначальну роль у формуванні стратегічного напрямку розвитку підприємства, оскільки їх відсутність може призводити до нераціонального використання ресурсів та прийняття неефективних управлінських рішень.

Розроблення бізнес-плану є складним і ресурсомістким процесом, що потребує значних витрат часу та залучення кваліфікованих фахівців. У результаті формується комплексний управлінський документ, який забезпечує ефективну реалізацію бізнес-ідеї та функціонування підприємства.

У практиці управління виділяють два основні підходи до розроблення бізнес-плану. Перший передбачає залучення зовнішніх експертів та

спеціалізованих консультантів у співпраці з керівництвом підприємства. Другий підхід базується на самостійному формуванні бізнес-плану працівниками компанії з можливим залученням методичної підтримки фахівців. Кожен із підходів має свої переваги: перший забезпечує високий рівень професійності, другий – глибше розуміння внутрішніх особливостей підприємства. При цьому найбільш ефективним вважається поєднання цих підходів за активної участі керівництва підприємства [22, с. 58].

Узагальнюючи, можна виокремити чотири основні мотиви необхідності розроблення бізнес-плану:

1. Перевірка життєздатності бізнес-ідеї та оцінка можливості її реалізації.
2. Формування чітких операційних і фінансових цілей, визначення цільового ринку та конкурентних переваг.
3. Забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства через структурування завдань і пріоритетів.
4. Залучення інвестиційних ресурсів шляхом демонстрації потенційної прибутковості та оцінки ризиків проєкту.

Початковим етапом підготовки бізнес-плану є формування інформаційної бази, яка включає широкий спектр даних економічного, політичного, соціального, науково-технічного та правового характеру. Саме ця інформація забезпечує обґрунтованість управлінських рішень у процесі планування [12, с. 53].

Інформаційне середовище бізнес-плану формується на основі нормативно-правових актів, аналітичних матеріалів, ринкових досліджень та статистичних даних, що дозволяють оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства. Водночас слід враховувати, що будь-який бізнес-план базується не лише на фактичних даних, а й на прогнозах та припущеннях щодо майбутнього розвитку ринку, обсягів продажу, цінової політики та конкурентного середовища. Такі припущення повинні бути чітко

визначені та обґрунтовані, оскільки саме вони формують основу для оцінки достовірності планових показників потенційними інвесторами [8, с. 73].

Важливою складовою інформаційного забезпечення бізнес-планування є аналіз фінансової звітності підприємства, яка відображає його фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів за певний період. У процесі формування інформаційного поля бізнес-плану особлива увага приділяється збору маркетингової, фінансової та загальноекономічної інформації, що забезпечує комплексний підхід до оцінки ринкових можливостей підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Інформаційне поле бізнес-плану [7]

Водночас Т. Г. Васильців наголошує, що при формуванні інформаційної бази бізнес-планування доцільно спиратися на низку перевірених і практично обґрунтованих джерел інформації [10], зокрема:

- власний практичний досвід та професійну інтуїцію, сформовану в процесі діяльності;
- прямі контакти з потенційними споживачами продукції, постачальниками та діловими партнерами;
- результати аналізу продукції конкурентів, участь у виставках, ярмарках, а також вивчення рекламних матеріалів;
- офіційні статистичні дані щодо розвитку відповідної галузі;
- актуальні аналітичні огляди економічної та ринкової кон'юнктури.

Крім того, важливим додатковим джерелом інформації може бути проведення самостійних маркетингових досліджень, зокрема опитувань цільової аудиторії, що дозволяє більш точно визначити потреби та очікування споживачів.

Формування інформаційного забезпечення бізнес-плану передбачає врахування різних груп даних, які умовно можна поділити на кілька блоків:

- Виробнича інформація: технологічні процеси, обладнання, сировинні ресурси, виробничі потужності, кадрове забезпечення та площі підприємства.
- Фінансова інформація: показники рентабельності, потреба у кредитних ресурсах, особливості грошових потоків, система оподаткування та страхування.
- Галузева інформація: стан економічного середовища, соціально-політичні умови, законодавче регулювання, а також тенденції розвитку галузі.
- Маркетингова інформація: характеристика споживачів, аналіз конкурентів, цінова політика, властивості аналогічної продукції, особливості просування товарів на ринок.

Джерела отримання інформації для бізнес-плану є досить різноманітними. До них належать дані власної практичної діяльності підприємства, контакти з клієнтами та постачальниками, відомості про конкурентне середовище, офіційна статистика, аналітичні огляди ринку, матеріали виставок і конференцій, а також наукові та професійні публікації [14, с. 122].

Важливим напрямом є системний збір маркетингової інформації, що включає аналіз конкурентів, їхніх споживачів, рівня цін на аналогічні товари чи послуги, а також оцінку сильних і слабких сторін як власного підприємства, так і основних конкурентів на ринку.

Окрему увагу слід приділяти виробничій інформації, яка дозволяє оцінити технологічні можливості підприємства, стан матеріально-технічної бази, доступність сировини, а також визначити потребу в виробничих площах і налагодженні партнерських відносин із постачальниками.

Не менш важливим є фінансовий блок інформації, оскільки саме він визначає реалістичність реалізації бізнес-ідеї. У цьому контексті аналізу підлягають початкові інвестиції, витрати на виробництво, логістику, маркетинг, оплату праці, адміністративні витрати, податкові зобов'язання, а також прогнозовані доходи та рівень рентабельності [26, с. 92].

Комплексність бізнес-плану полягає у тому, що він охоплює всі ключові аспекти функціонування майбутнього або діючого бізнесу, дозволяючи системно оцінити можливі проблеми та визначити шляхи їх вирішення.

Завдяки використанню бізнес-плану підприємство отримує можливість здійснювати постійний моніторинг реалізації проєкту, контролювати досягнення запланованих показників, виявляти відхилення та своєчасно коригувати управлінські рішення. Крім того, якісно підготовлений бізнес-план є важливим інструментом залучення інвестицій, оскільки дозволяє потенційним інвесторам оцінити прибутковість проєкту та рівень ризиків.

Таким чином, впровадження бізнес-планування сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку та оптимізації витрат. У широкому розумінні бізнес-план виступає системою обґрунтувань, яка підтверджує життєздатність бізнес-ідеї, оцінює можливі ризики, формує бачення розвитку підприємства та забезпечує набуття управлінського досвіду в сфері стратегічного планування.

1.2. Види бізнес-планів та методичні підходи до їх розроблення

Бізнес-план являє собою стратегічно важливий документ, у якому визначаються ключові напрями розвитку підприємства, як для новоствореного бізнесу, так і для вже функціонуючої компанії. У ньому детально розкриваються характеристики продукції або послуг, аналізується ринок збуту, конкурентне середовище, а також формуються фінансові прогнози та підходи до залучення інвестицій. Окрему увагу приділяють оцінці сильних і слабких сторін проєкту, а також можливих загроз і перспектив розвитку, що дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегію з мінімізацією ризиків [15, с. 64].

Основне призначення бізнес-плану полягає у відповіді на ключові управлінські та економічні питання: наскільки життєздатною є бізнес-ідея, яким буде рівень її прибутковості, а також у які строки можливе досягнення окупності вкладених ресурсів. Крім того, бізнес-план є важливим інструментом для залучення зовнішнього фінансування, отримання банківських кредитів, а також налагодження партнерських відносин. У сучасній практиці жоден інвестор не розглядає можливість фінансування без наявності детально обґрунтованого та професійно оформленого бізнес-плану.

Структурно бізнес-план, як правило, включає такі основні складові:

- вступну частину та характеристику підприємства;
- аналіз ринку та конкурентного середовища;

- опис продукції або послуг;
- маркетингову стратегію;
- організаційну структуру та систему управління;
- фінансові розрахунки та прогнози;
- оцінку ризиків і заходи щодо їх мінімізації.

Такий підхід дає змогу комплексно оцінити бізнес-проект та сформулювати ефективну стратегію його реалізації.

Бізнес-план виконує як зовнішні, так і внутрішні функції. Зовнішня функція полягає у формуванні довіри з боку потенційних інвесторів, кредиторів та партнерів щодо перспективності підприємства. Внутрішня функція полягає у використанні бізнес-плану як інструменту управління діяльністю організації, що забезпечує координацію процесів та контроль за реалізацією стратегічних цілей.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації бізнес-планів. Залежно від характеру обов'язковості виконання розрізняють:

- директивні плани, які є обов'язковими для виконання;
- індикативні плани, що мають рекомендаційний характер і використовуються як орієнтир.

За тривалістю планового періоду бізнес-плани поділяються на:

- перспективні (довгострокові), що охоплюють розвиток підприємства на кілька років;
 - стратегічні, спрямовані на формування загальної концепції розвитку;
 - середньострокові, які деталізують середній період діяльності;
 - поточні (тактичні), що визначають завдання на короткий період;
 - оперативно-виробничі, які регламентують щоденні виробничі процеси.
- За змістовним наповненням виділяють:
- виробничі бізнес-плани, що охоплюють організацію виробничих процесів;

- маркетингові, спрямовані на просування продукції та формування попиту;
- фінансові, які визначають рух фінансових ресурсів і результати діяльності;
- інвестиційні, що пов'язані із залученням та використанням інвестицій;
- соціальні та інші, які враховують вплив підприємства на соціальне середовище.

Як зазначає В. О. Карпов, бізнес-план може виконувати роль інструменту залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проєкту [28, с. 400]. На етапі започаткування бізнесу він також виступає засобом комунікації між підприємцем та потенційними партнерами, постачальниками, працівниками та інвесторами.

Крім того, бізнес-план виконує функцію моделювання системи управління майбутнім підприємством, що дозволяє заздалегідь оцінити організаційну структуру, бізнес-процеси та механізми прийняття рішень. Він також дає змогу виявити потенційні перешкоди ще до початку реалізації проєкту та сформулювати заходи щодо їх подолання.

Важливою функцією бізнес-плану є розвиток управлінських компетенцій підприємця, оскільки процес його підготовки передбачає комплексний аналіз ринку, ресурсів та ризиків. Крім того, бізнес-план дозволяє перевірити реалістичність бізнес-ідеї до початку її практичного впровадження, що значно знижує рівень невизначеності та підвищує ефективність управлінських рішень.

Ефективність бізнес-плану значною мірою залежить від дотримання базових принципів його розроблення, які забезпечують системність, обґрунтованість та практичну цінність документа (рис. 1.2).

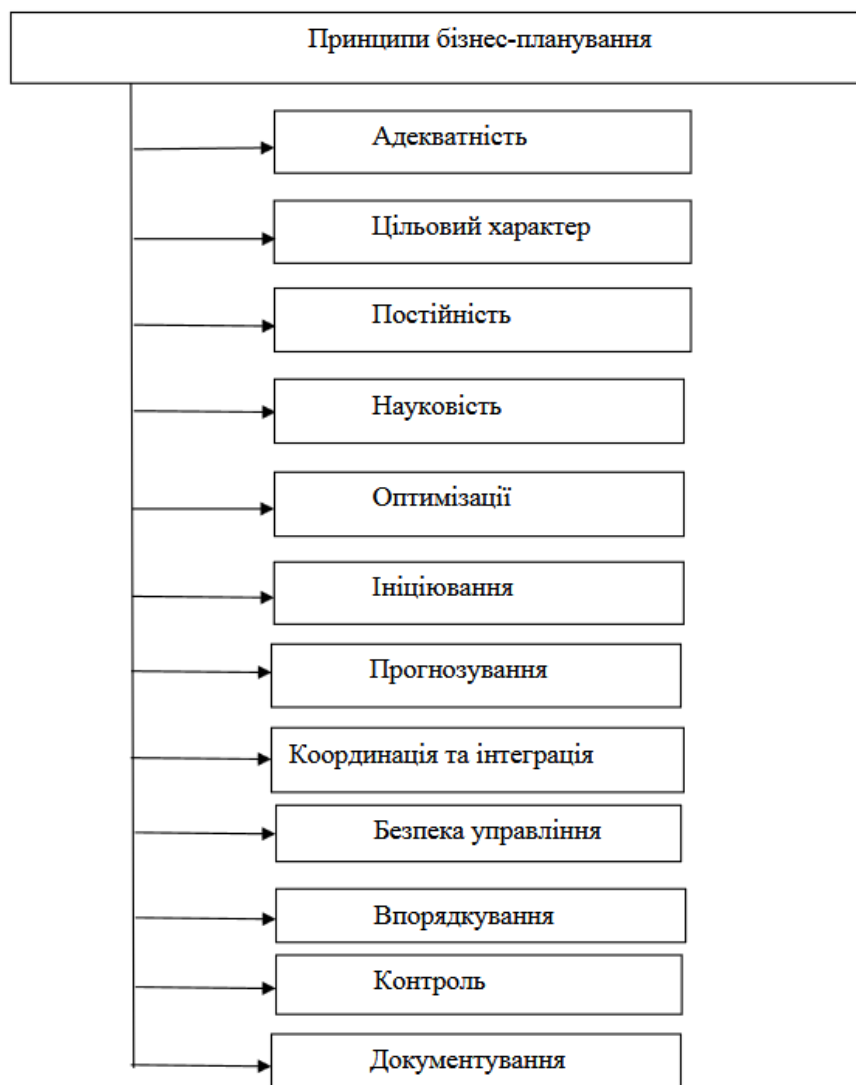


Рис. 1.2. Принципи бізнес-планування [28; 15]

Важливою вимогою до бізнес-плану є його відповідність актуальним ринковим умовам, стратегічним цілям підприємства та наявному ресурсному потенціалу. Усі розрахунки та прогностні показники, що включаються до бізнес-плану, повинні бути спрямовані на досягнення визначених цілей проєкту та забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Розроблення бізнес-плану має здійснюватися як безперервний і системний процес, який враховує зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації. Усі показники, що використовуються в процесі планування, повинні бути взаємопов'язаними та узгодженими між собою, формуючи єдину систему управлінських рішень,

орієнтовану на досягнення спільних цілей підприємства за умови раціонального використання наявних ресурсів.

Одним із базових принципів бізнес-планування є наукова обґрунтованість. Це означає, що всі розрахунки, прогнози та аналітичні оцінки мають здійснюватися із застосуванням сучасних методичних підходів та перевірених інструментів економічного аналізу. При виборі варіантів реалізації підприємницького проєкту необхідно визначати найбільш ефективне рішення, яке забезпечить досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів.

Не менш важливим є принцип мотиваційної спрямованості бізнес-плану. Він передбачає стимулювання реалізації запланованих заходів, проєктів і управлінських рішень. У процесі підготовки бізнес-плану застосовуються методи прогнозування, що дають змогу визначити бажані результати діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому особлива увага приділяється взаємозв'язку між структурними підрозділами підприємства та їхній орієнтації на досягнення єдиного кінцевого результату [23, с. 72].

Важливою функцією бізнес-плану є також ідентифікація та оцінка можливих ризиків. Наявність інформації про потенційні загрози дозволяє завчасно розробити превентивні заходи щодо їх мінімізації або уникнення негативних наслідків, що сприяє підвищенню рівня економічної безпеки підприємства.

Ефективний бізнес-план повинен забезпечувати чіткий порядок організації діяльності, визначення відповідальності виконавців та створення системи контролю за виконанням поставлених завдань.

Обов'язковою вимогою є оформлення бізнес-плану у документальній формі. Для зовнішніх користувачів, зокрема інвесторів, кредиторів і партнерів, може готуватися презентаційна версія документа, яка містить найбільш важливу інформацію щодо перспектив розвитку бізнесу, його конкурентних переваг, а також аналіз ризиків і можливостей. Фахівці у сфері

бізнес-планування рекомендують приділяти особливу увагу візуальному оформленню презентаційного бізнес-плану (рис. 1.3).

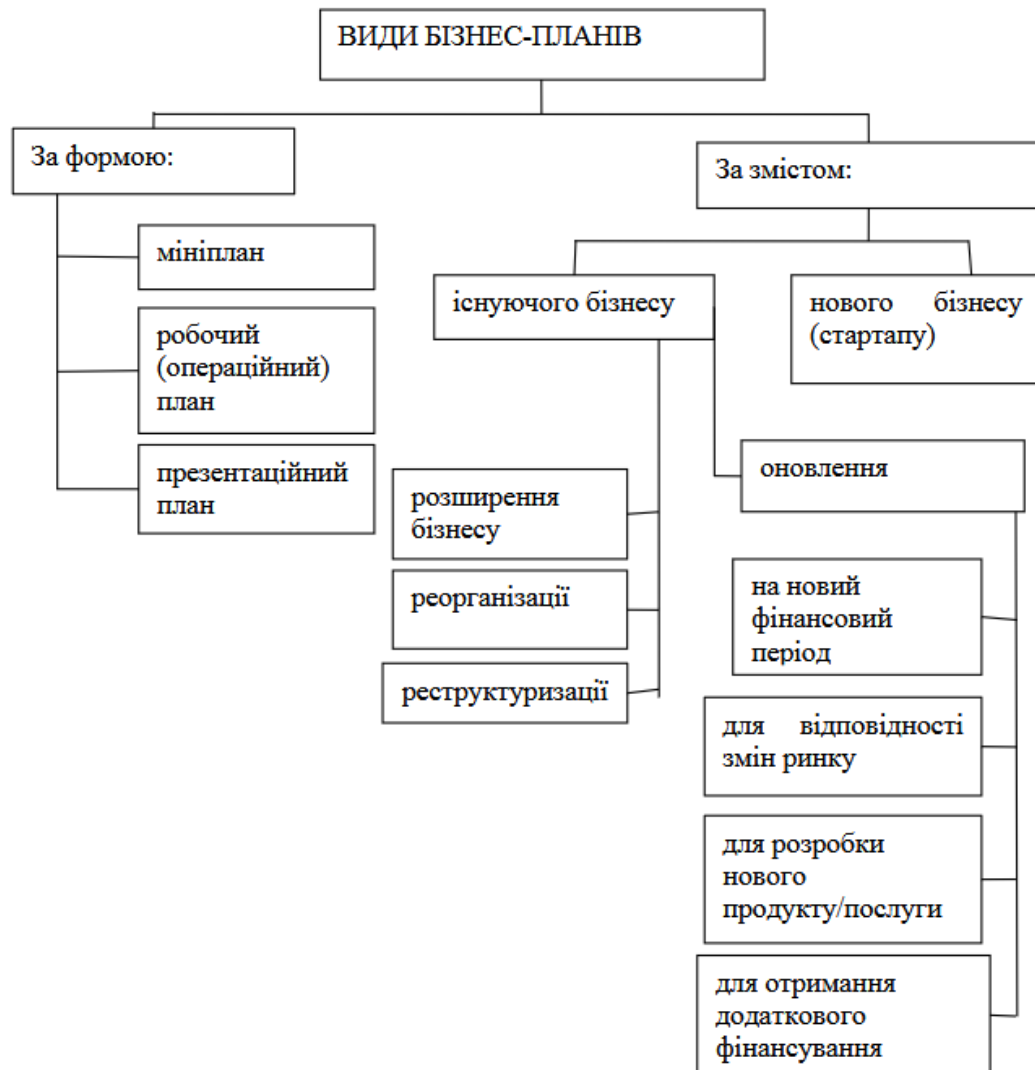


Рис. 1.3. Класифікація бізнес-плану Джерело: складено на основі [23]

Серед сучасних різновидів бізнес-планів особливе місце займає електронний бізнес-план (e-plan), який набув поширення завдяки розвитку цифрових технологій. Такий документ створюється та поширюється в електронному форматі серед зацікавлених сторін, працівників підприємства, потенційних інвесторів і партнерів за допомогою комп'ютерних та мобільних пристроїв. Електронна форма подання є зручною для проведення презентацій, колективного обговорення проєкту та подальшого зберігання матеріалів усіма учасниками бізнес-комунікації.

Після визначення типу бізнес-плану необхідно сформулювати стратегічні орієнтири майбутньої діяльності підприємства. До таких орієнтирів належать цілі розвитку бізнесу, обсяги власних і залучених інвестицій, потреба у персоналі, прогнозовані фінансові результати, перспективи розширення ринків збуту, можливості партнерської співпраці та інші фактори, що впливають на ефективність реалізації проєкту.

Для обґрунтування показників бізнес-плану використовуються різноманітні методичні підходи та інструменти економічного планування. Вибір конкретного методу залежить від цілей проєкту, доступної інформації та особливостей діяльності підприємства. Основні методи бізнес-планування наведено на рис. 1.4.

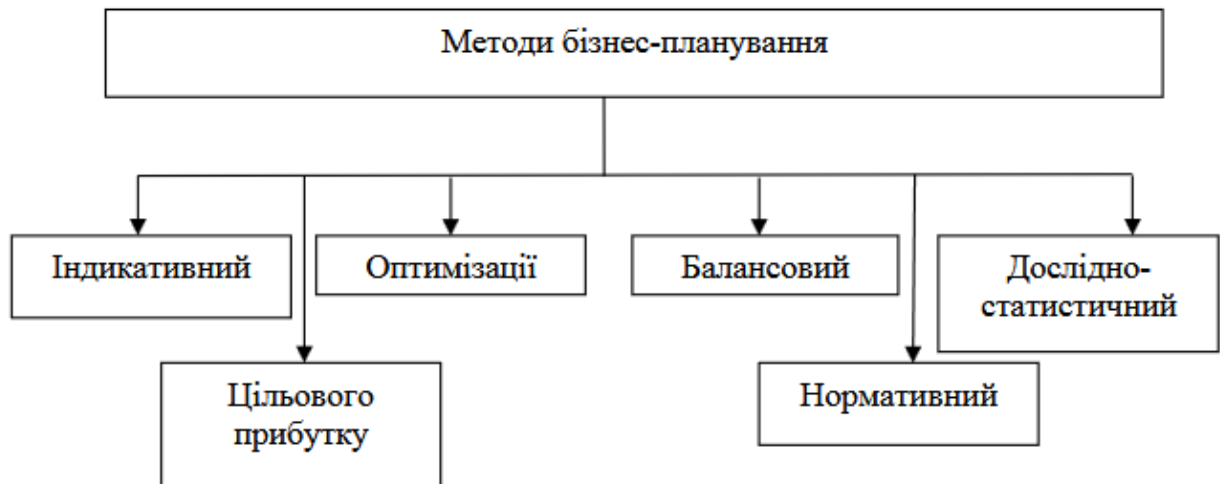


Рис 1.4. Методологія бізнес-планування [23]

Метод оптимізації передбачає розроблення кількох альтернативних варіантів реалізації проєкту з подальшим вибором найбільш ефективного рішення за визначеними критеріями оцінювання.

Метод цільового прибутку базується на встановленні бажаного рівня прибутковості підприємства та визначенні необхідних параметрів діяльності для досягнення запланованого фінансового результату.

Індикативний метод орієнтований на розрахунок граничних значень господарської діяльності, які забезпечують беззбитковість функціонування

підприємства, мінімально допустимий рівень рентабельності та ефективне використання ресурсів.

Балансовий метод полягає у зіставленні потреб підприємства з наявними ресурсами шляхом формування системи взаємопов'язаних балансів, що дозволяє забезпечити відповідність між цілями та можливостями їх реалізації.

Нормативний метод вважається одним із найбільш точних, оскільки ґрунтується на використанні науково обґрунтованих нормативів і стандартів. Водночас його застосування потребує значних витрат часу та детального аналітичного опрацювання інформації.

Дослідно-статистичний метод використовується у випадках, коли застосування інших методів є ускладненим або неможливим. Його основою є аналіз статистичних даних попередніх періодів та практичного досвіду функціонування підприємства [24; 44].

Важливою передумовою якісного бізнес-планування є формування надійної інформаційної бази, яка охоплює сукупність даних, необхідних для підготовки та обґрунтування управлінських рішень (рис. 1.5).

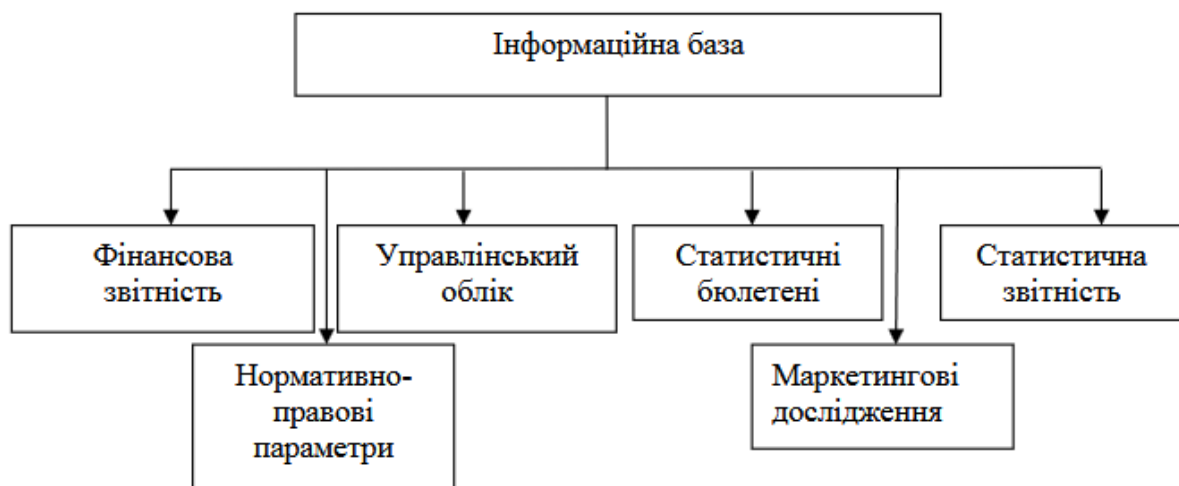


Рис. 1.5. Інформаційна база для складання бізнес-планів [24; 44].

Інформаційне забезпечення бізнес-плану включає фінансову та статистичну звітність підприємства, дані управлінського обліку, результати маркетингових досліджень, нормативно-правову документацію, а також

аналітичні матеріали щодо розвитку галузі та ринкового середовища [32, с. 88].

Вимоги до бізнес-плану доцільно розглядати з двох позицій: як вимоги до його структури та змісту, а також як вимоги до оформлення документа. Особливого значення набуває саме належне оформлення бізнес-плану, оскільки воно впливає на сприйняття документа потенційними інвесторами, партнерами та кредиторами.

До основних вимог щодо оформлення бізнес-плану належать:

- лаконічність і достатня інформативність викладу матеріалу;
- наявність лише релевантної та практично значущої інформації;
- простота сприйняття змісту;
- чітка структура з поділом на розділи та підрозділи;
- забезпечення конфіденційності чутливої інформації;
- обґрунтованість висновків і прогнозів на основі достовірних даних;
- точність фінансових розрахунків;
- однаковий рівень деталізації показників у часовому розрізі;
- зручність пошуку необхідної інформації;
- використання графіків, таблиць, схем та інших засобів візуалізації;
- формування позитивного іміджу підприємства без втрати об'єктивності;
- реалістична оцінка ризиків і можливих проблем реалізації проєкту;
- дотримання ділового стилю викладення матеріалу;
- надання бізнес-проєкту змістовної та зрозумілої назви.

Отже, бізнес-план є одним із ключових інструментів управління підприємством, який забезпечує обґрунтування стратегічних рішень, координацію діяльності та контроль досягнення поставлених цілей. Залежно від призначення та сфери застосування розрізняють стратегічні, оперативні, внутрішні та зовнішні бізнес-плани [20, с. 33]. Стратегічні плани визначають довгострокові напрями розвитку підприємства, оперативні деталізують конкретні заходи щодо реалізації поставлених цілей, внутрішні орієнтовані

на вдосконалення внутрішніх процесів, а зовнішні спрямовані на взаємодію з інвесторами, кредиторами та іншими зацікавленими сторонами. Використання відповідного виду бізнес-плану сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує стійкий розвиток підприємства.

1.3. Особливості бізнес-планування діяльності підприємств роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою

Бізнес-планування являє собою комплексний процес, який охоплює аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства, визначення стратегічних і тактичних цілей, розроблення бізнес-плану, його представлення потенційним партнерам та інвесторам, практичну реалізацію запланованих заходів і подальший контроль результатів діяльності [29, с. 55].

Особливості бізнес-планування значною мірою залежать від специфіки конкретного виду діяльності. Для підприємств роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою важливими чинниками є висока конкуренція, швидке оновлення асортименту товарів, залежність від технологічних інновацій та зміни споживчих уподобань. Саме тому бізнес-план має бути структурованим, логічно побудованим і передбачати чітку послідовність реалізації запланованих заходів.

На думку І. З. Должанського, процес бізнес-планування складається з трьох основних стадій: підготовчого етапу, просування бізнес-плану на ринку інтелектуальної власності та етапу його реалізації [19]. Особливе значення має початкова стадія, під час якої формується концепція майбутнього проєкту та здійснюється розробка бізнес-плану (рис. 1.6).

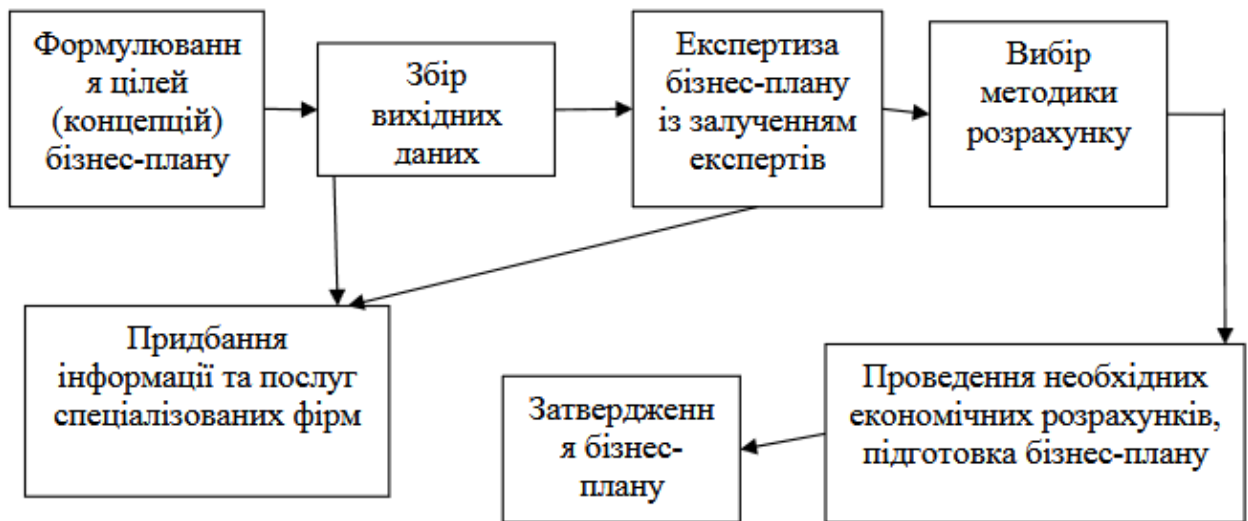


Рис.1.6 Етапи стадії розробки бізнес-плану

Основою будь-якого бізнес-проєкту виступає підприємницька ідея, яка може стосуватися створення нового товару, послуги або впровадження інноваційних організаційно-економічних рішень. Для генерації бізнес-ідей використовуються різноманітні методи, зокрема мозковий штурм, конференції ідей, метод колективного блокнота та інші інструменти творчого пошуку. Проте незалежно від способу виникнення ідеї необхідною умовою є її всебічне оцінювання щодо можливості практичної реалізації та комерційної доцільності [30, с. 217].

Наступним етапом є просування бізнес-плану, яке передбачає його презентацію потенційним інвесторам, кредиторам або діловим партнерам. Презентація повинна стисло відображати основні положення проєкту та демонструвати його економічну ефективність. Як правило, вона охоплює характеристику підприємства і продукції, аналіз конкурентного середовища, маркетингову стратегію, фінансові показники, інформацію про управлінську команду, обсяг необхідних інвестицій та умови співпраці.

Для підвищення ефективності презентації доцільно використовувати різноманітні візуальні матеріали: фотографії продукції, графіки, діаграми, таблиці та схеми. Результати переговорів із потенційними інвесторами можуть стати підставою для внесення коригувань до бізнес-плану.

Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від прийняття інвестиційного рішення до фактичного запуску проєкту. На цьому етапі здійснюється виконання всіх заходів, передбачених бізнес-планом, як усередині підприємства, так і за його межами (рис. 1.7).

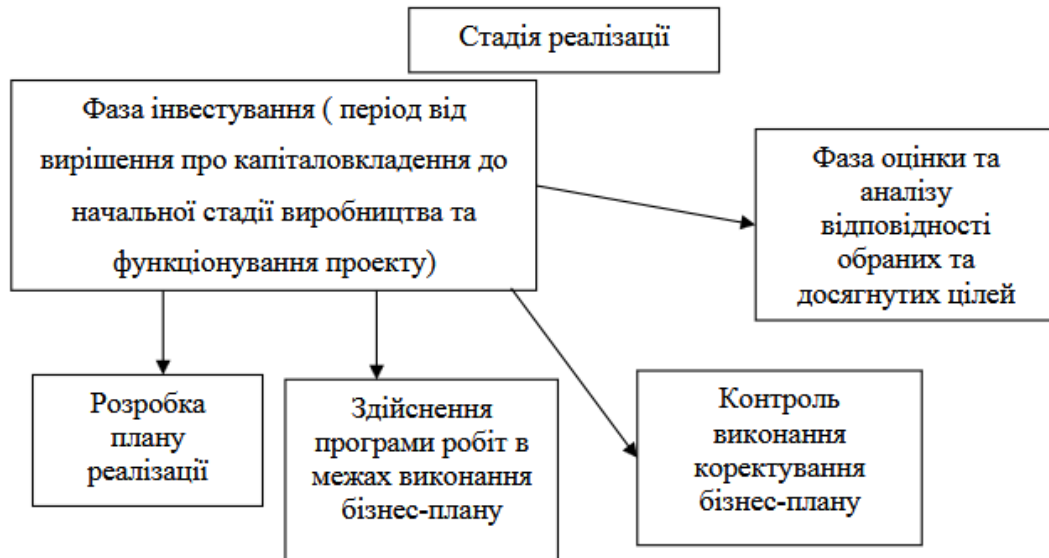


Рис.1.7 Стадія реалізації бізнес-плану

Планування реалізації бізнес-плану передбачає визначення переліку робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей, встановлення їх логічної послідовності, розроблення календарного графіка виконання, оцінювання потреб у ресурсах та формування бюджету проєкту. Крім того, важливо забезпечити систематичний моніторинг виконання запланованих заходів і ведення відповідної документації, що дозволяє оперативно вносити необхідні зміни до бюджету, графіка або прогнозних показників.

Окремі науковці пропонують розширені підходи до структурування процесу бізнес-планування. Так, В. В. Македон виділяє початковий етап, який пов'язаний із формуванням концепції майбутнього бізнесу та обґрунтуванням його створення [35]. У межах цього етапу здійснюється пошук підприємницької ідеї, вибір сфери діяльності, визначення організаційно-правової форми підприємства та способу започаткування бізнесу.

Під час формування бізнес-плану підприємство визначає власну місію, встановлює стратегічні цілі, обирає конкурентну стратегію та проводить

необхідні економічні розрахунки. Особливо актуальним для підприємств роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою є вибір між стратегією мінімізації витрат, диференціації продукції або концентрації на окремому сегменті ринку.

За підходом В. В. Іванової процес підготовки бізнес-плану складається з п'яти взаємопов'язаних етапів: формування інформаційної бази, розроблення концепції бізнесу, збору й аналізу необхідної інформації, безпосереднього складання бізнес-плану та його презентації [21, с. 267–294].

Перший етап передбачає збір інформації щодо особливостей галузі, нормативно-правового регулювання, економічної ситуації, тенденцій розвитку ринку та інших чинників зовнішнього середовища. Для підприємств, що здійснюють торгівлю побутовою технікою та електронікою, особливого значення набуває аналіз змін у споживчому попиті, технологічних новинок та конкурентної ситуації.

На другому етапі здійснюється формування концепції бізнесу та визначення його стратегічних цілей. Джерелами нових підприємницьких ідей можуть бути результати маркетингових досліджень, патентна інформація, інноваційні розробки та власні дослідження підприємства [21, с. 279].

Третій етап передбачає накопичення інформації, необхідної для реалізації обраної бізнес-ідеї, оцінювання конкурентних переваг підприємства та визначення механізмів їх формування. На цьому ж етапі встановлюються конкретні завдання та строки їх виконання [21, с. 282].

Основним етапом є безпосередня розробка бізнес-плану. Його структура визначається масштабами діяльності підприємства, обсягом необхідних інвестицій, галузевою специфікою та поставленими цілями [21, с. 293]. Незважаючи на можливі відмінності, більшість бізнес-планів містять обов'язкові складові, які забезпечують комплексне обґрунтування підприємницького проєкту.

Найбільш поширена структура бізнес-плану включає резюме, характеристику підприємства та галузі, опис продукції або послуг, аналіз

ринку, маркетинговий, виробничий, організаційний і фінансовий плани, оцінку ефективності проєкту та аналіз ризиків.

Особливу увагу в бізнес-плануванні підприємств роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою слід приділяти маркетинговому плану. Він має містити аналіз споживчих потреб, характеристику цільової аудиторії, канали збуту, цінову політику, інструменти просування продукції та програми стимулювання продажів. В умовах цифровізації ринку значну роль відіграють електронна комерція, інтернет-маркетинг та використання сучасних CRM-систем.

Фінансовий план виступає одним із найважливіших розділів бізнес-плану, оскільки дає змогу оцінити потребу в фінансових ресурсах, визначити джерела фінансування та прогнозувати фінансові результати діяльності підприємства. Для цього розраховуються показники рентабельності, точки беззбитковості, терміну окупності інвестицій та інших критеріїв ефективності проєкту.

На завершальному етапі здійснюється оцінювання ризиків, які можуть виникнути під час реалізації проєкту. Для підприємств роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою найбільш поширеними є ринкові, фінансові, логістичні, технологічні та конкурентні ризики. Важливим завданням є не лише їх виявлення, але й розроблення заходів щодо мінімізації можливих негативних наслідків.

Дослідники наголошують на необхідності безпосередньої участі керівника підприємства у процесі розроблення бізнес-плану. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити перспективи розвитку бізнесу, перевірити реалістичність підприємницької ідеї та сформувати ефективну модель майбутньої діяльності [34, с. 132].

Для забезпечення достовірності прогнозів і підвищення якості бізнес-плану доцільно залучати незалежних експертів. Процес експертизи може включати аналіз планової документації, інтерв'ювання працівників, формування та перевірку робочих гіпотез, консультації зі спеціалістами

галузі, конкурентами та потенційними споживачами, а також підготовку підсумкових експертних висновків.

У процесі розроблення бізнес-плану використовуються різні методичні підходи. Серед сучасних інструментів бізнес-планування особливе місце займають метод екстраполяції, експертні методи оцінювання та методи математичного програмування. Їх використання дозволяє прогнозувати майбутні тенденції розвитку підприємства, оцінювати альтернативні варіанти рішень та оптимізувати розподіл ресурсів.

Таким чином, бізнес-планування діяльності підприємств роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою має комплексний характер і враховує специфіку функціонування галузі, динаміку ринкового середовища, рівень конкуренції та потреби споживачів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ АССОЛЬ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності мережі магазинів АССОЛЬ

Мережа магазинів «АССОЛЬ» є українським підприємством, що спеціалізується на роздрібній торгівлі побутовою технікою, електронікою та супутніми товарами для широкого кола споживачів. Компанія здійснює діяльність як у традиційному форматі офлайн-магазинів, так і через інтернет-платформи, поєднуючи класичні методи продажу із сучасними цифровими технологіями електронної комерції. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечувати доступність товарів для споживачів незалежно від їхнього місця проживання та підвищувати конкурентоспроможність на динамічному ринку побутової техніки й електроніки [3].

Історія розвитку мережі розпочалася у 2011 році з відкриття першого магазину в місті Сміла Черкаської області. Починаючи свою діяльність як локальний продавець побутової техніки, компанія поступово розширювала масштаби бізнесу, збільшуючи кількість торговельних точок та асортимент продукції. Послідовна стратегія розвитку, орієнтація на потреби споживачів та гнучка цінова політика дали змогу підприємству зайняти стабільні позиції на регіональному ринку роздрібною торгівлі.

На сучасному етапі мережа «АССОЛЬ» налічує 19 діючих магазинів, розташованих у шести областях України: Черкаській, Київській, Кіровоградській, Дніпропетровській, Одеській та Миколаївській. Географічна диверсифікація торговельних об'єктів забезпечує підприємству можливість охоплювати значну кількість потенційних покупців та знижувати ризики, пов'язані з функціонуванням на окремих локальних ринках (рис. 2.1)[3].



Рис. 2.1 Географія розташування магазинів мережі «АССОЛЬ» в Україні.

Особливістю діяльності компанії є орієнтація на концепцію «техніка для всієї родини». Такий підхід передбачає формування асортименту, який охоплює практично всі основні групи побутової техніки та електроніки, необхідні сучасному споживачеві. У магазинах мережі представлено велику та дрібну побутову техніку, телевізори, смартфони, ноутбуки, планшети, комп'ютерну техніку, аудіо- та відеообладнання, кліматичну техніку, товари для дому, аксесуари та інші супутні товари [3].

Важливим фактором успішної діяльності мережі є співпраця з провідними світовими та національними виробниками електроніки й побутової техніки. Наявність продукції відомих брендів дозволяє підприємству підтримувати високий рівень довіри споживачів та забезпечувати конкурентні переваги порівняно з менш відомими торговельними мережами.

Сучасні умови функціонування ринку вимагають від торговельних підприємств активного впровадження цифрових технологій. Саме тому мережа «АССОЛЬ» поряд із традиційними магазинами активно розвиває онлайн-продажі через власний інтернет-магазин. Електронний канал збуту

дозволяє клієнтам ознайомлюватися з характеристиками товарів, порівнювати моделі, здійснювати замовлення дистанційно та отримувати консультації фахівців без необхідності відвідування фізичного магазину [3].

Поєднання офлайн- та онлайн-форматів продажу забезпечує підприємству додаткові конкурентні переваги, серед яких:

- розширення географії обслуговування клієнтів;
- зменшення витрат на залучення нових покупців;
- підвищення швидкості обслуговування замовлень;
- збільшення обсягів реалізації товарів;
- формування омніканальної системи взаємодії зі споживачами.

З організаційної точки зору діяльність мережі ґрунтується на використанні лінійно-функціональної структури управління. Така структура передбачає чіткий розподіл функцій між окремими підрозділами підприємства та забезпечує ефективну координацію управлінських процесів. Ключову роль у системі управління відіграє керівництво компанії, яке визначає стратегічні напрями розвитку, формує політику закупівель, маркетингу, ціноутворення та управління персоналом [4].

До основних функціональних підрозділів мережі належать:

- адміністративно-управлінський відділ;
- відділ закупівель;
- маркетинговий відділ;
- логістичний підрозділ;
- фінансово-бухгалтерська служба;
- кадровий відділ;
- торговельні підрозділи магазинів.

На рисунку нижче представлено організаційну структуру управління мережею магазинів «АССОЛ», яка базується на лінійно-функціональному підході та передбачає розподіл управлінських функцій між спеціалізованими структурними підрозділами (рис. 2.2).

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА управління мережею магазинів «АССОЛЬ»

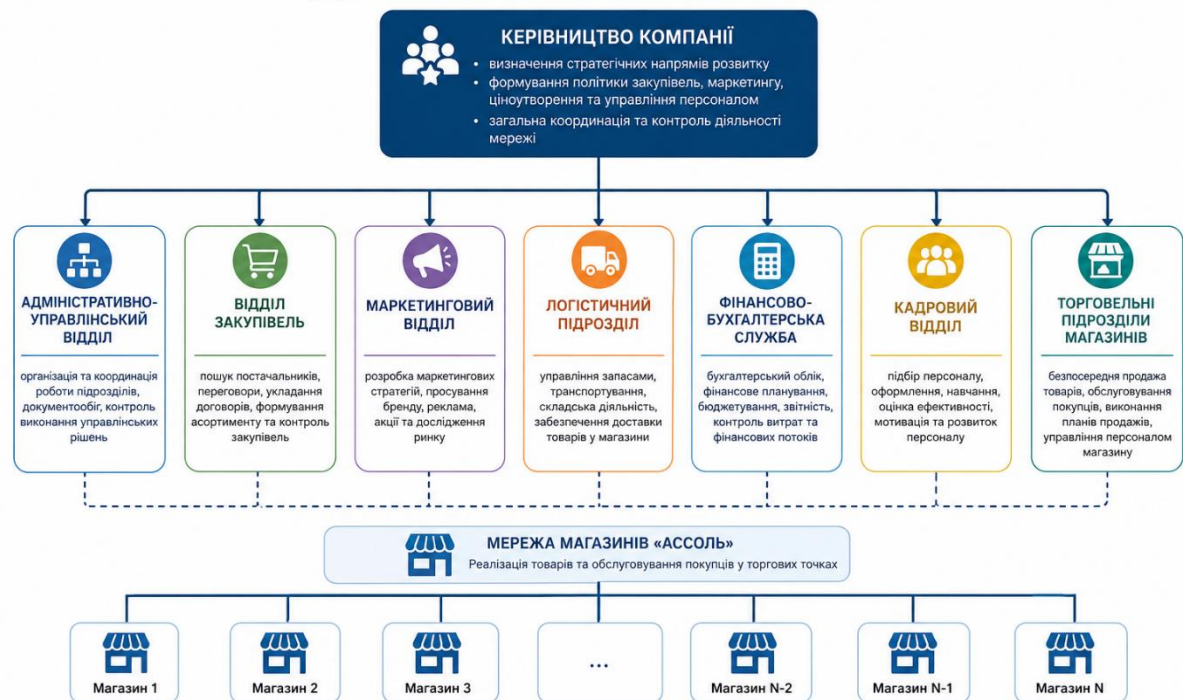


Рис. 2.2 – Організаційна структура управління мережею магазинів
«АССОЛЬ».

Важливе місце в діяльності підприємства посідає система управління товарними запасами. Для компаній, що працюють на ринку побутової техніки та електроніки, характерними є значні обсяги товарних залишків, широкий асортимент продукції та необхідність оперативного реагування на зміни попиту. Саме тому ефективна організація логістичних процесів дозволяє мінімізувати витрати на зберігання товарів та уникати дефіциту найбільш популярних товарних позицій.

На сучасному етапі розвитку компанія функціонує в умовах висококонкурентного ринку. Основними конкурентами мережі виступають великі національні торговельні оператори, інтернет-магазини та маркетплейси. Конкурентна боротьба відбувається не лише за рахунок цінової політики, але й через якість сервісу, швидкість доставки, наявність програм лояльності та післяпродажного обслуговування. За таких умов особливого значення набуває система стратегічного управління та бізнес-

планування, яка дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільний розвиток [33; 41].

З метою оцінки ринкових позицій підприємства доцільно провести SWOT-аналіз його діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз мережі магазинів «АССОЛЬ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Впізнаваний бренд на регіональному ринку побутової техніки та електроніки	Обмежене географічне охоплення порівняно з національними мережами
Наявність 19 магазинів у шести областях України	Залежність від імпортової техніки та коливань валютних курсів
Поєднання офлайн- та онлайн-каналів продажу	Відносно менші маркетингові бюджети порівняно з великими конкурентами
Широкий асортимент побутової техніки та електроніки	Високі витрати на утримання торговельних площ та складських запасів
Співпраця з відомими виробниками техніки	Ризик нестачі окремих товарних позицій у періоди підвищеного попиту
Гнучка цінова політика та програми лояльності	Обмежені можливості швидкої експансії через значні інвестиційні потреби
Наявність досвіду роботи на ринку з 2011 року	Висока залежність від купівельної спроможності населення
Високий рівень консультаційного та сервісного обслуговування	Недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення мережі магазинів у нових регіонах України	Посилення конкуренції з боку великих національних мереж («Фокстрот», «Ельдорадо», «Comfy»)
Подальший розвиток електронної комерції та онлайн-продажів	Активне зростання маркетплейсів та міжнародних інтернет-магазинів
Впровадження CRM-систем та цифрових інструментів управління клієнтами	Зниження платоспроможності населення внаслідок економічної нестабільності
Розширення асортименту товарів та супутніх послуг	Валютні ризики через значну частку імпортової продукції
Розвиток програм лояльності та персоналізованого маркетингу	Інфляційні процеси та зростання логістичних витрат
Розвиток партнерських програм із банками та фінансовими установами	Перебої у постачанні товарів через воєнні та геополітичні фактори
Залучення нових категорій покупців через цифровий маркетинг	Зміни у податковому та митному законодавстві
Автоматизація логістики та управління запасами	Швидке моральне старіння техніки та зміна споживчих уподобань

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності мережі магазинів «АССОЛЬ» [3]

Серед сильних сторін підприємства можна виділити широку регіональну мережу магазинів, впізнаваність бренду в регіонах присутності, широкий асортимент продукції, розвиток онлайн-торгівлі та орієнтацію на потреби покупців. До слабких сторін можна віднести залежність від імпортової продукції, коливання валютних курсів та високий рівень конкуренції у сфері роздрібної торгівлі електронікою.

Отже, мережа магазинів «АССОЛЬ» є динамічною торговельною компанією, яка за період свого функціонування пройшла шлях від одного локального магазину до регіональної мережі з 19 торговельними об'єктами. Використання сучасних підходів до управління, поєднання офлайн- та онлайн-продажів, ефективна асортиментна політика та орієнтація на потреби споживачів створюють передумови для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку побутової техніки та електроніки. У наступному підрозділі доцільно здійснити детальний аналіз фінансово-економічних показників діяльності мережі «АССОЛЬ», що дозволить оцінити ефективність її господарювання та обґрунтувати напрями вдосконалення системи бізнес-планування.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників та конкурентного середовища підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств роздрібної торгівлі значною мірою визначається їхньою здатністю забезпечувати стабільні фінансові результати, підтримувати конкурентоспроможність та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Для підприємств, що функціонують на ринку побутової техніки та електроніки, особливого значення набуває системний аналіз фінансово-економічних показників, який дозволяє оцінити результативність діяльності,

рівень прибутковості, фінансову стійкість та перспективи подальшого розвитку [41].

Мережа магазинів «АССОЛЬ» здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою, поєднуючи традиційні формати продажу через фізичні магазини з онлайн-каналами збуту. Така модель ведення бізнесу дозволяє підприємству охоплювати широку аудиторію споживачів та формувати додаткові конкурентні переваги в умовах цифровізації економіки [33].

Фінансово-економічний стан торговельного підприємства характеризується системою взаємопов'язаних показників, серед яких ключове значення мають обсяги товарообороту, доходи від реалізації продукції, рівень витрат обігу, прибуток, рентабельність, ліквідність та фінансова стійкість. [28].

Основу асортименту мережі «АССОЛЬ» складають великогабаритна та дрібна побутова техніка, цифрова електроніка, телевізори, комп'ютерна техніка, смартфони, товари для дому та супутня продукція. Широта товарного асортименту позитивно впливає на формування виручки від реалізації, оскільки дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів та мінімізувати ризики залежності від окремих товарних груп.

Особливістю ринку побутової техніки є висока залежність обсягів продажу від купівельної спроможності населення. У періоди економічної нестабільності споживачі схильні відкладати придбання дороговартісної техніки, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності торговельних мереж. Водночас розвиток програм кредитування, розстрочки платежів та акційних пропозицій сприяє підтриманню попиту навіть за несприятливих макроекономічних умов [46].

Аналізуючи економічну діяльність мережі «АССОЛЬ», можна відзначити, що важливими чинниками формування її доходів виступають:

- розширення географії присутності підприємства;
- розвиток інтернет-магазину;

- впровадження програм лояльності;
- співпраця з провідними виробниками техніки;
- використання сучасних маркетингових інструментів;
- диверсифікація асортименту товарів.

Для узагальнення структури формування фінансових ресурсів підприємства наведено таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Джерела формування фінансових ресурсів підприємства

Група джерел	Конкретні складові	Характеристика використання
Власні кошти	Виручка від реалізації	Основне джерело грошових надходжень, що забезпечує операційну діяльність
Власні кошти	Чистий прибуток	Спрямовується на розвиток підприємства та поповнення оборотного капіталу
Власні кошти	Інші доходи	Додаткові фінансові надходження від основної діяльності
Залучені кошти	Кредиторська заборгованість	Тимчасове використання ресурсів постачальників
Залучені кошти	Банківські кредити	Покриття тимчасових касових розривів і фінансування оборотних потреб
Залучені кошти	Товарний (комерційний) кредит	Відстрочені розрахунки за поставлену продукцію

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Як видно з таблиці 2.1, основна частка фінансових ресурсів формується за рахунок власних джерел. Вказане свідчить про те, що фінансова стабільність підприємства значною мірою залежить від обсягів реалізації продукції та ефективності організації торговельної діяльності.

Зростання кількості магазинів мережі до 19 торговельних точок свідчить про наявність потенціалу розвитку та позитивну динаміку господарської діяльності підприємства. Розширення торговельної мережі дозволяє збільшувати охоплення ринку, підвищувати впізнаваність бренду та формувати додаткові джерела доходу [3].

Одним із ключових показників ефективності діяльності торговельного підприємства є рентабельність. Рентабельність відображає співвідношення

отриманого прибутку до витрат або обсягів реалізації та характеризує результативність використання ресурсів підприємства. Для мереж роздрібної торгівлі побутовою технікою характерним є відносно невисокий рівень торговельної націнки, що компенсується значними обсягами продажів [31].

Важливим аспектом фінансового аналізу є оцінка структури витрат підприємства. Для мережі магазинів «АССОЛЬ» найбільшу частку витрат формують:

- закупівля товарів;
- оренда торговельних площ;
- логістичне забезпечення;
- витрати на оплату праці персоналу;
- маркетингові та рекламні витрати;
- витрати на функціонування інтернет-магазину;
- комунальні платежі та адміністративні витрати.

Для узагальнення основних напрямів використання фінансових ресурсів подано таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Напрями використання фінансових ресурсів підприємства

Категорія використання	Основні напрями витрачання коштів	Роль у діяльності підприємства
Товарне забезпечення	Закупівля побутової техніки, електроніки та супутніх товарів	Формування товарного асортименту та підтримання безперервного процесу продажів
Поточне функціонування	Орендні платежі, заробітна плата працівників, витрати на логістику	Забезпечення щоденної діяльності магазину та його операційної стабільності
Взаєморозрахунки	Оплата постачальникам за отриману продукцію	Підтримання безперебійних поставок і довгострокових партнерських відносин
Фіскальні зобов'язання	Сплата податків, зборів та обов'язкових платежів	Дотримання вимог податкового законодавства та легальне функціонування
Фінансова безпека	Формування резервних фондів на випадок ризиків і непередбачених витрат	Підвищення фінансової стійкості та здатності реагувати на ризики
Розвиток бізнесу	Впровадження онлайн-торгівлі, модернізація процесів, оновлення інфраструктури	Підвищення конкурентоспроможності та розширення ринку збуту

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що найбільшу частку фінансових ресурсів спрямовано на формування товарних запасів і покриття операційних витрат. Вказане є характерною ознакою підприємств роздрібної торгівлі, де саме ці напрями визначають стабільність функціонування та здатність оперативно реагувати на попит споживачів.

З метою загальної характеристики фінансового стану підприємства ни узагальнену таблицю динаміки основних фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Показники фінансово-економічної діяльності мережі магазинів
«АССОЛЬ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023, %	Відхилення 2025/2024, %
Капітал на кінець року, млн грн	594,8	620,0	658,5	4,2	6,2
Власний капітал, млн грн	454,7	467,3	495,6	2,8	6,1
Позиковий капітал, млн грн	140,1	151,1	162,9	7,8	7,8
Довгострокові зобов'язання, млн грн	0,2	0,0	0,0	-100,0	0,0
Короткострокові зобов'язання, млн грн	139,9	151,1	162,9	8,0	7,8
Необоротні активи, млн грн	58,9	58,7	63,2	-0,3	7,7
Оборотні активи, млн грн	536,0	559,8	595,3	4,4	6,3
Запаси, млн грн	443,6	473,3	507,8	6,7	7,3
Дебіторська заборгованість, млн грн	33,5	8,9	10,2	-73,4	14,6
Грошові кошти та поточні інвестиції, млн грн	6,4	7,0	9,4	9,4	34,3
Чистий дохід від реалізації, млн грн	1078,5	1267,4	1458,9	17,5	15,1
Собівартість реалізації, млн грн	-861,2	-932,3	-1072,6	8,2	15,1
Операційний фінансовий результат, млн грн	34,2	37,6	45,1	9,9	19,9
Чистий прибуток, млн грн	21,3	21,4	27,8	0,5	29,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	168	176	189	4,8	7,4

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Аналіз фінансово-економічних показників мережі магазинів «АССОЛЬ» за 2023–2025 рр. свідчить про стабільний розвиток підприємства

та зміцнення його ринкових позицій. Загальна вартість капіталу зросла з 594,8 млн грн до 658,5 млн грн, а власний капітал збільшився на 9 %, що вказує на підвищення фінансової стійкості та ефективне використання внутрішніх джерел фінансування. Для підприємства характерне переважання оборотних активів у структурі майна, основну частку яких формують товарні запаси, що є типовим для сфери роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою.

Позитивна динаміка спостерігається і за результативними показниками діяльності. Чистий дохід від реалізації зріс з 1078,5 млн грн у 2023 році до 1458,9 млн грн у 2025 році, що свідчить про розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів. Водночас підприємству вдалося забезпечити зростання операційного та чистого прибутку, які у 2025 році досягли відповідно 45,1 млн грн та 27,8 млн грн. Вказане підтверджує підвищення ефективності управління ресурсами, збереження належного рівня рентабельності та створює передумови для подальшого розвитку мережі.

Нижче подано графік динаміки чистого доходу та чистого прибутку мережі магазинів «АССОЛЬ» у 2023–2025 рр (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Динаміка чистого доходу та чистого прибутку мережі магазинів «АССОЛЬ» у 2023–2025 рр.

Ефективне управління витратами дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможні ціни та забезпечувати необхідний рівень прибутковості навіть в умовах жорсткої конкуренції [21].

Не менш важливим напрямом дослідження є аналіз конкурентного середовища. Ринок побутової техніки та електроніки в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та присутністю як національних, так і міжнародних торговельних мереж. Основними конкурентами мережі «АССОЛЬ» виступають:

- COMFY;
- Фокстрот;
- Ельдорадо;
- АЛЛО;
- МОУО.

Конкурентна боротьба на ринку здійснюється за кількома основними напрямками: цінова політика, широта асортименту, якість обслуговування, швидкість доставки, рівень сервісного супроводу, умови кредитування та цифрові можливості онлайн-продажів.

Для більш детальної оцінки конкурентного становища мережі «АССОЛЬ» доцільно провести порівняльний аналіз основних конкурентних параметрів (табл. 25).

Таблиця 2.5.

Порівняльна характеристика конкурентних позицій мережі «АССОЛЬ»

Критерій	АССОЛЬ	Великі національні мережі
Цінова політика	Гнучка	Середня
Географія покриття	Регіональна	Загальноукраїнська
Онлайн-продажі	Розвинені	Високорозвинені
Асортимент	Широкий	Дуже широкий
Індивідуальний підхід до клієнтів	Високий	Середній
Впізнаваність бренду	Середня	Висока
Швидкість прийняття управлінських рішень	Висока	Середня

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Перевагою мережі «АССОЛЬ» є орієнтація на регіональні ринки та можливість швидко адаптувати асортимент до потреб місцевих споживачів. На відміну від великих мереж, підприємство має гнучку систему управління, що дозволяє реагувати на зміни попиту та конкурентного середовища.

Для узагальнення результатів дослідження доцільно використати конкурентний профіль підприємства, представлений на рисунку (рис. 2.4).

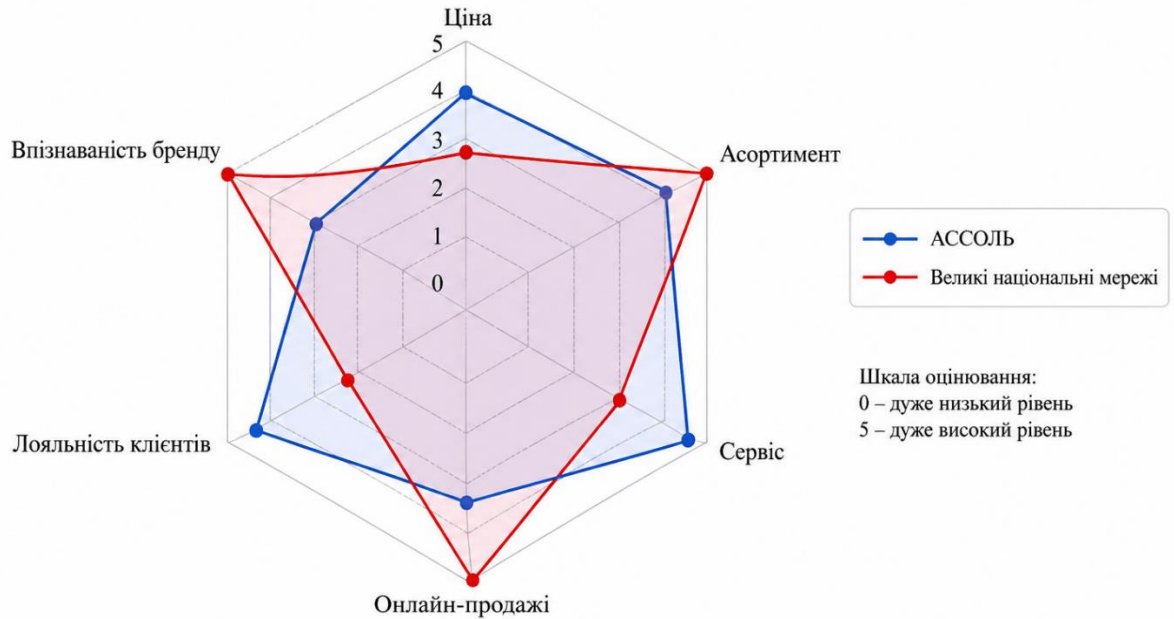


Рис. 2.4 Конкурентний профіль мережі магазинів «АССОЛЬ» порівняно з основними конкурентами

Загалом результати проведеного аналізу свідчать, що мережа магазинів «АССОЛЬ» займає стійкі позиції на регіональному ринку побутової техніки та електроніки. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до сучасних умов господарювання, активно розвиває омніканальні канали продажу та підтримує конкурентоспроможність завдяки поєднанню широкого асортименту товарів, якісного обслуговування та гнучкої цінової політики. Водночас подальший розвиток мережі потребує посилення маркетингової активності, розширення присутності в цифровому середовищі та вдосконалення системи бізнес-планування, що сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню довгострокового зростання його фінансово-економічних показників.

2.3. Оцінка практики бізнес-планування та визначення напрямів розвитку організації

У сучасних умовах господарювання бізнес-планування виступає одним із ключових інструментів управління підприємством, оскільки дозволяє визначати стратегічні орієнтири розвитку, оцінювати перспективи діяльності, прогнозувати фінансові результати та мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища [10; 13]. Особливо важливого значення бізнес-планування набуває для підприємств роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою, діяльність яких характеризується високою залежністю від купівельної спроможності населення, швидкими змінами технологій, інтенсивною конкуренцією та постійним оновленням асортименту продукції.

Проведений аналіз діяльності мережі магазинів «АССОЛЬ» свідчить, що підприємство активно використовує елементи бізнес-планування у процесі управління своєю діяльністю. Наведене проявляється у формуванні планів продажів, визначенні обсягів закупівель, прогнозуванні товарних запасів, плануванні маркетингових заходів, відкритті нових торговельних точок та розвитку онлайн-продажів. Наявність позитивної динаміки фінансово-економічних показників упродовж 2023–2025 років свідчить про те, що управлінські рішення компанії загалом є обґрунтованими та забезпечують стабільне зростання підприємства.

Разом із тим оцінка практики бізнес-планування показує, що в діяльності підприємства переважає оперативне та поточне планування. Основна увага керівництва зосереджується на забезпеченні виконання планових показників реалізації товарів, підтриманні необхідного рівня товарних запасів та оперативному реагуванні на зміни попиту. Такий підхід дозволяє ефективно вирішувати короткострокові завдання, однак не завжди забезпечує належний рівень стратегічного бачення розвитку підприємства на середньо- та довгострокову перспективу.

Слід відзначити, що бізнес-модель мережі «АССОЛЬ» базується на поєднанні традиційної роздрібної торгівлі через фізичні магазини та електронної комерції. Саме тому процес бізнес-планування має враховувати особливості обох напрямів діяльності. Для офлайн-мережі ключовими об'єктами планування виступають вибір локацій магазинів, управління торговими площами, асортиментна політика та кадрове забезпечення. Для інтернет-магазину важливими є питання цифрового маркетингу, логістики, управління клієнтським досвідом та автоматизації бізнес-процесів.

Важливою перевагою існуючої системи бізнес-планування є орієнтація на аналіз ринкової ситуації. Підприємство постійно відстежує зміни споживчих переваг, рівень попиту на окремі категорії товарів та цінову політику конкурентів. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати асортиментну матрицю та підтримувати конкурентоспроможність на регіональних ринках. Особливо актуальним це є для ринку побутової техніки та електроніки, де життєвий цикл багатьох товарів є відносно коротким, а технологічні новинки швидко змінюють структуру попиту.

Водночас проведене дослідження дозволяє виявити низку недоліків у системі бізнес-планування підприємства. Насамперед це стосується недостатньої формалізації стратегічних планів розвитку. У більшості випадків планування здійснюється за принципом адаптації до поточних умов ринку, тоді як комплексні бізнес-плани розвитку окремих напрямів діяльності розробляються недостатньо системно. Така ситуація може призводити до зниження ефективності використання ресурсів та ускладнювати процес реалізації масштабних інвестиційних проєктів.

Крім того, в сучасних умовах цифровізації економіки важливого значення набуває використання сучасних аналітичних систем підтримки управлінських рішень. Для мережі «АССОЛЬ» перспективним напрямом є ширше впровадження CRM-систем, ERP-рішень, програм бізнес-аналітики (Business Intelligence), а також інструментів прогнозування попиту на основі великих масивів даних. Використання таких технологій дозволить підвищити

точність прогнозування продажів, оптимізувати товарні запаси та скоротити витрати на логістичні операції [21].

Особливої уваги потребує управління ризиками в процесі бізнес-планування. Ринок побутової техніки та електроніки характеризується високою чутливістю до економічної ситуації в країні, коливань валютних курсів, інфляційних процесів та змін у поведінці споживачів. Оскільки значна частина продукції імпортується, валютний ризик є одним із ключових факторів впливу на фінансові результати діяльності компанії. У зв'язку з цим під час розробки бізнес-планів доцільно застосовувати сценарний підхід, який передбачає розрахунок оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв розвитку подій [9].

Для більш детальної оцінки системи бізнес-планування доцільно провести оцінку існуючої практики планування на підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка практики бізнес-планування мережі магазинів «АССОЛЬ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність досвіду роботи на ринку побутової техніки та електроніки	Недостатній рівень формалізації стратегічного планування
Стабільне зростання фінансових показників	Обмежене використання сучасних цифрових інструментів прогнозування
Поєднання офлайн- та онлайн-продажів	Недостатня деталізація системи управління ризиками
Гнучке реагування на зміни попиту	Відсутність комплексної системи контролю реалізації бізнес-планів
Наявність сформованої клієнтської бази	Висока залежність від ринкової кон'юнктури
Можливості	Загрози
Розвиток електронної комерції	Посилення конкуренції з боку національних мереж
Вихід на нові регіональні ринки	Зниження купівельної спроможності населення
Автоматизація бізнес-процесів	Валютні коливання та інфляційні ризики
Розширення асортименту товарів	Зростання логістичних витрат
Використання цифрового маркетингу	Швидка зміна технологічних трендів

Джерело: сформовано автором.

Результати аналізу свідчать, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, проте ефективність його реалізації залежить від удосконалення системи стратегічного бізнес-планування та підвищення якості управлінських рішень.

Враховуючи результати проведеного аналізу, можна визначити кілька пріоритетних напрямів розвитку мережі магазинів «АССОЛЬ». Першим напрямом є посилення цифрової трансформації бізнесу. Розвиток інтернет-магазину, мобільного застосунку, персоналізованих комунікацій із клієнтами та використання інструментів електронної комерції дозволять збільшити обсяги продажів і розширити географію обслуговування без значних капіталовкладень у відкриття нових торговельних точок.

Другим напрямом є вдосконалення системи управління асортиментом. Для цього доцільно застосовувати методи ABC- та XYZ-аналізу, які дозволяють визначати найбільш прибуткові групи товарів та оптимізувати структуру запасів. Вказане сприятиме підвищенню оборотності капіталу та скороченню витрат на зберігання продукції.

Третім стратегічним напрямом виступає підвищення ефективності маркетингової діяльності. Підприємству доцільно розширювати програми лояльності, впроваджувати персоналізовані пропозиції для клієнтів, розвивати омніканальну модель продажів та активніше використовувати цифрові канали просування. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії та підвищити рівень задоволеності споживачів.

Не менш важливим напрямом є географічне розширення мережі. З урахуванням накопиченого досвіду та позитивних фінансових результатів підприємство має можливість відкривати нові магазини у перспективних районних центрах та містах середнього розміру, де рівень конкуренції є нижчим порівняно з великими мегаполісами. Однак кожен проєкт відкриття нового магазину повинен супроводжуватися детальним бізнес-планом із прогнозуванням доходів, витрат, термінів окупності та оцінкою ризиків.

Таким чином, проведена оцінка практики бізнес-планування мережі магазинів «АССОЛЬ» показала, що підприємство має достатньо ефективну систему поточного планування та демонструє позитивні результати господарської діяльності. Водночас подальше зростання компанії потребує переходу до більш комплексного стратегічного бізнес-планування, розширення використання сучасних цифрових технологій, удосконалення системи управління ризиками та посилення контролю за реалізацією запланованих заходів. Реалізація запропонованих напрямів розвитку сприятиме зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його довгострокової фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ МЕРЕЖЕЮ МАГАЗИНІВ АССОЛЬ

3.1. Розроблення бізнес-плану розвитку мережі магазинів АССОЛЬ

У сучасних умовах розвитку ринку побутової техніки та електроніки конкурентоспроможність торговельних мереж значною мірою залежить не лише від кількості фізичних магазинів, а й від рівня розвитку цифрових каналів продажу. Зростання популярності онлайн-покупок, зміна споживчих уподобань та посилення конкуренції з боку великих національних ритейлерів обумовлюють необхідність активної цифрової трансформації підприємств роздрібною торгівлі. Саме тому стратегічним напрямом розвитку мережі магазинів «АССОЛЬ» пропонується реалізація інвестиційного проєкту «ASSOL Digital», який передбачає модернізацію інтернет-магазину, створення мобільного додатку та впровадження єдиної CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами [21].

Запропонований проєкт відповідає стратегічним цілям підприємства щодо збільшення обсягів продажу, розширення клієнтської бази, підвищення рівня лояльності покупців та зміцнення ринкових позицій компанії. Крім того, його реалізація дозволить мінімізувати залежність від регіонального розміщення торговельних точок та забезпечити доступ до покупців на всій території України.

Метою бізнес-плану є обґрунтування доцільності інвестування коштів у розвиток цифрової інфраструктури мережі магазинів «АССОЛЬ» та оцінка економічної ефективності реалізації проєкту [9].

Основними завданнями бізнес-плану є:

- модернізація існуючого інтернет-магазину підприємства;
- створення мобільного застосунку для платформ Android та iOS;
- впровадження CRM-системи для автоматизації роботи з клієнтами;
- інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажів;

- автоматизація маркетингових комунікацій;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- підвищення рівня задоволеності споживачів;
- забезпечення довгострокового зростання прибутковості підприємства.

Для реалізації проєкту передбачається залучення власних та частково позикових коштів підприємства. Термін реалізації проєкту становитиме 12 місяців (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Паспорт проєкту розвитку мережі магазинів «АССОЛЬ»

Показник	Характеристика
Назва проєкту	«ASSOL Digital»
Ініціатор проєкту	Мережа магазинів «АССОЛЬ»
Галузь	Роздрібна торгівля побутовою технікою та електронікою
Мета	Розширення онлайн-продажів та підвищення конкурентоспроможності
Термін реалізації	12 місяців
Загальний бюджет	4,5 млн грн
Джерела фінансування	Власні кошти та банківський кредит
Очікуваний результат	Зростання продажів та прибутку
Цільова аудиторія	Фізичні особи та корпоративні клієнти
Рівень ризику	Середній

Джерело: сформовано автором.

Аналіз тенденцій розвитку українського ринку побутової техніки свідчить про поступове збільшення частки електронної комерції в загальному обсязі реалізації товарів. Споживачі все частіше здійснюють покупки через інтернет, приділяючи особливу увагу швидкості обслуговування, можливості порівняння характеристик товарів, наявності програм лояльності та зручності доставки. Відповідно, формування омніканальної моделі продажів дозволяє підприємству отримати додаткові конкурентні переваги та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами.

Основною складовою проєкту стане модернізація інтернет-магазину. Планується оновлення дизайну сайту, підвищення швидкості його роботи,

оптимізація пошукових алгоритмів, впровадження персоналізованих рекомендацій товарів та інтеграція сучасних платіжних сервісів.

Другим елементом проєкту є створення мобільного додатку. Наявність власного застосунку дозволить підприємству підтримувати постійний контакт із клієнтами через push-повідомлення, індивідуальні акції, програми лояльності та персоналізовані пропозиції.

Важливою складовою проєкту також стане впровадження CRM-системи. Використання сучасних цифрових інструментів управління клієнтською базою дозволить накопичувати інформацію про споживчу поведінку покупців, здійснювати сегментацію клієнтів, прогнозувати попит та автоматизувати маркетингові кампанії [10; 13].

Очікується, що реалізація проєкту позитивно вплине на ключові показники діяльності підприємства. Зокрема, прогнозується збільшення частки онлайн-продажів з 12 % до 25 % загального обсягу реалізації протягом трьох років. Крім того, очікується зростання загального товарообороту підприємства на 15–20 % та підвищення чистого прибутку на 10–15 % щорічно (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План інвестиційних витрат за проєктом «ASSOL Digital»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка мобільного додатку	1200
Модернізація інтернет-магазину	950
Впровадження CRM-системи	850
Закупівля серверного обладнання	500
Маркетингове просування	700
Навчання персоналу	300
Резервний фонд	0
Разом	4500

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Ефективність реалізації проєкту значною мірою залежатиме від належного маркетингового супроводу. Для просування нових цифрових сервісів планується використовувати комплекс інструментів цифрового маркетингу, серед яких контекстна реклама, SEO-оптимізація, просування в

соціальних мережах, email-маркетинг та програми лояльності для постійних клієнтів.

Однією з важливих переваг проєкту є можливість використання вже існуючої мережі фізичних магазинів як пунктів видачі онлайн-замовлень. Зазначене дозволить скоротити витрати на логістику, прискорити процес доставки та підвищити рівень задоволеності покупців.

Для оцінки перспективності проєкту було сформовано прогноз основних фінансових результатів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз результатів реалізації проєкту

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Дохід від реалізації, млн грн	1605	1845	2110
Приріст доходу, %	10,0	14,9	14,4
Чистий прибуток, млн грн	31,2	37,5	44,8
Рентабельність продажів, %	1,9	2,0	2,1
Частка онлайн-продажів, %	16	21	25

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Для оцінювання економічної доцільності запропонованого проєкту було здійснено прогнозування основних фінансових показників діяльності мережі магазинів «АССОЛЬ» на трирічний період після впровадження заходів цифрової трансформації. Прогноз базується на очікуваному розширенні клієнтської бази, збільшенні частки онлайн-продажів, підвищенні ефективності маркетингової діяльності та зростанні рівня повторних покупок завдяки використанню CRM-системи й омніканальної моделі обслуговування.

Таблиця 3.3 демонструє позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників підприємства. Так, прогнозний дохід від реалізації у 2026 році становитиме 1605 млн грн, а вже у 2028 році досягне 2110 млн грн. Загальний приріст виручки за три роки складе понад 31 %, що свідчить про високий потенціал запропонованого проєкту та ефективність обраної

стратегії розвитку. Найвищі темпи зростання доходу очікуються у 2027 році, коли буде повністю завершено інтеграцію цифрових інструментів. Позитивна тенденція спостерігається і щодо показників прибутковості. Зокрема, чистий прибуток мережі зросте з 31,2 млн грн у 2026 році до 44,8 млн грн у 2028 році, тобто майже на 44 %. Таке збільшення пояснюється не лише зростанням обсягів реалізації, а й підвищенням ефективності управління витратами, автоматизацією окремих бізнес-процесів та оптимізацією маркетингових витрат завдяки використанню сучасних цифрових технологій.

Про покращення результативності діяльності свідчить також поступове зростання рентабельності продажів з 1,9 % до 2,1 %. Незважаючи на відносно невелике значення показника, для сфери роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою така динаміка є позитивною, оскільки цей ринок характеризується високим рівнем конкуренції та відносно низькою торговельною маржею.

Особливо важливим результатом реалізації проєкту стане збільшення частки онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації продукції. Якщо у 2026 році цей показник прогнозується на рівні 16 %, то вже у 2028 році він досягне 25 %. Це означає, що кожна четверта покупка здійснюватиметься через цифрові канали збуту, що повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку електронної комерції та дозволить підприємству значно підвищити свою конкурентоспроможність.

Таким чином, результати прогнозних розрахунків підтверджують економічну ефективність та практичну доцільність реалізації проєкту «ASSOL Digital». Запропонований бізнес-план створює умови для стабільного зростання обсягів продажів, підвищення прибутковості діяльності та зміцнення ринкових позицій мережі магазинів «АССОЛЬ». Крім того, розвиток цифрових каналів продажу сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів, розширенню географії збуту та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах цифровізації роздрібної торгівлі.

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності управління та реалізації бізнес-плану

Ефективність реалізації розробленого бізнес-плану значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня координації між структурними підрозділами підприємства та здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах високої конкуренції на ринку побутової техніки та електроніки бізнес-план не може розглядатися лише як документ стратегічного характеру. Він має виконувати функцію постійного інструменту управління, контролю та оцінювання результатів діяльності підприємства. Тому для успішної реалізації запропонованого проєкту розвитку мережі магазинів «АССОЛЬ» необхідним є впровадження комплексу організаційних, управлінських та інформаційно-аналітичних заходів.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, проте існуюча система бізнес-планування потребує вдосконалення. Насамперед це стосується інтеграції стратегічного та оперативного планування, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів, удосконалення контролю виконання планових показників та розвитку системи управління ризиками [6; 13; 37].

Одним із першочергових напрямів удосконалення є створення єдиної системи стратегічного та оперативного бізнес-планування. На сьогодні в багатьох торговельних компаніях стратегічні цілі часто існують окремо від поточних управлінських рішень, що знижує ефективність їх реалізації. Для мережі магазинів «АССОЛЬ» доцільно запровадити систему декомпозиції стратегічних цілей, за якої загальні показники розвитку трансформуються у конкретні завдання для окремих структурних підрозділів, магазинів та відповідальних працівників.

У межах такого підходу кожний підрозділ повинен отримувати чітко визначені планові показники щодо обсягів продажів, рівня прибутковості,

частки онлайн-замовлень, показників обслуговування клієнтів та ефективності використання ресурсів. Це дозволить забезпечити узгодженість діяльності всіх елементів організаційної структури та підвищити відповідальність персоналу за досягнення встановлених результатів.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління є впровадження системи контролінгу бізнес-процесів. Контролінг виступає сучасним інструментом координації планування, обліку, аналізу та контролю діяльності підприємства. Його використання дозволяє оперативно виявляти відхилення фактичних показників від запланованих та своєчасно приймати коригувальні управлінські рішення [10; 35; 41].

Для мережі магазинів «АССОЛЬ» доцільно сформувати систему ключових показників ефективності (КРІ), яка охоплюватиме фінансові, операційні та маркетингові показники діяльності. Основні КРІ можуть включати:

- обсяг продажів на один магазин;
- середній чек покупця;
- рівень конверсії онлайн-магазину;
- частку повторних покупок;
- оборотність товарних запасів;
- рівень виконання плану продажів;
- рентабельність реалізації;
- індекс задоволеності клієнтів.

Регулярний моніторинг зазначених показників дозволить керівництву оперативно оцінювати ефективність реалізації бізнес-плану та своєчасно реагувати на негативні тенденції.

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація управлінських процесів. Реалізація запропонованого бізнес-плану передбачає активний розвиток електронної комерції, що потребує створення сучасної інформаційної інфраструктури. У зв'язку з цим доцільним є впровадження інтегрованої ERP-системи, яка забезпечить автоматизацію процесів

закупівель, управління запасами, фінансового обліку, логістики та взаємодії з клієнтами.

Використання єдиної інформаційної системи дозволить забезпечити оперативний доступ до управлінської інформації, скоротити витрати часу на обробку даних та підвищити якість прийняття управлінських рішень. Крім того, інтеграція ERP-системи з CRM-платформою створить можливості для більш ефективного управління клієнтською базою та персоналізації маркетингових комунікацій [22; 34; 44].

Важливою складовою підвищення ефективності реалізації бізнес-плану є удосконалення системи управління персоналом. Саме людські ресурси забезпечують практичне впровадження стратегічних змін та досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим доцільним є запровадження системи мотивації, орієнтованої на результати діяльності.

Система матеріального стимулювання повинна враховувати рівень виконання планових показників, якість обслуговування клієнтів та внесок працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства. Одночасно необхідно розвивати нематеріальні методи мотивації, зокрема професійне навчання, кар'єрне зростання, корпоративні програми розвитку персоналу та формування позитивної організаційної культури.

У контексті реалізації цифрової трансформації особливої уваги потребує підвищення цифрових компетенцій працівників. Регулярне навчання персоналу роботі з новими інформаційними системами, онлайн-платформами та аналітичними інструментами сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів [7; 31].

Окремим напрямом удосконалення управління має стати розвиток системи ризик-менеджменту. Діяльність підприємств роздрібної торгівлі супроводжується значною кількістю ризиків, серед яких найбільш вагомими є зміни купівельної спроможності населення, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, логістичні проблеми та посилення конкурентного тиску.

Для мінімізації можливих негативних наслідків доцільно впровадити процедуру регулярної оцінки ризиків із визначенням рівня їх впливу та розробкою відповідних заходів реагування. Важливим елементом такої системи повинно стати сценарне планування, яке дозволяє формувати альтернативні варіанти розвитку подій залежно від змін ринкової ситуації.

З метою систематизації запропонованих рекомендацій доцільно узагальнити основні заходи щодо підвищення ефективності управління та реалізації бізнес-плану в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Основні заходи щодо підвищення ефективності управління та реалізації бізнес-плану мережі магазинів «АССОЛЬ»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Удосконалення бізнес-планування	Інтеграція стратегічного та оперативного планування	Підвищення узгодженості управлінських рішень
Впровадження контролінгу	Запровадження системи KPI та регулярного моніторингу показників	Своєчасне виявлення відхилень та підвищення ефективності контролю
Цифровізація управління	Впровадження ERP- та CRM-систем	Автоматизація бізнес-процесів та підвищення якості управління
Розвиток персоналу	Навчання та мотивація працівників	Зростання продуктивності праці та якості обслуговування
Управління ризиками	Формування системи ризик-менеджменту та сценарного планування	Зниження рівня невизначеності та підвищення стійкості підприємства
Розвиток онлайн-продажів	Удосконалення інтернет-магазину та цифрового маркетингу	Збільшення обсягів реалізації та розширення клієнтської бази

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність управління мережею магазинів «АССОЛЬ» та забезпечити успішне впровадження розробленого бізнес-плану розвитку. Комплексне поєднання сучасних методів бізнес-планування, цифрових технологій, системи контролінгу та ризик-менеджменту сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його фінансової стійкості та забезпеченню стабільного зростання ключових показників

діяльності у довгостроковій перспективі. Отже, запропоновані заходи формують організаційно-економічне підґрунтя для досягнення стратегічних цілей розвитку мережі магазинів «АССОЛЬ» в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища

3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів та аналіз ризиків їх впровадження

Обґрунтування ефективності запропонованих заходів у межах удосконалення бізнес-планування мережі магазинів «АССОЛЬ» базується на поєднанні фінансово-економічного, організаційного та стратегічного підходів до оцінювання результатів управлінських рішень. У сучасних умовах роздрібної торгівлі ефективність бізнес-плану визначається не лише зростанням прибутковості, але й рівнем адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, цифровою зрілістю управлінських процесів та здатністю забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [6; 10; 41].

З позиції фінансово-економічного ефекту реалізація запропонованих заходів (впровадження цифрових інструментів управління, розвиток омніканальної моделі продажів, удосконалення контролінгу та KPI, а також системи управління ризиками) забезпечує зростання ключових показників діяльності підприємства. Як свідчать прогнозні розрахунки, чистий дохід має тенденцію до збільшення до 2110 млн грн у 2028 році, а чистий прибуток — до 44,8 млн грн. Це відображає не лише екстенсивне розширення діяльності, а й підвищення її ефективності за рахунок оптимізації внутрішніх процесів та підвищення продуктивності ресурсів.

Важливим елементом економічного обґрунтування є зростання частки онлайн-продажів до 25 %. Такий показник свідчить про трансформацію бізнес-моделі підприємства у напрямі омніканальної системи, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку електроніки та побутової техніки. У

науковій літературі підкреслюється, що саме цифровізація каналів збуту є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах динамічного ринкового середовища [33; 37].

Окремо слід зазначити, що ефективність запропонованих заходів має мультиплікативний характер. Наприклад, впровадження ERP- та CRM-систем одночасно впливає на скорочення витрат, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, покращення логістичних процесів та підвищення якості взаємодії з клієнтами. У результаті формується синергетичний ефект, який проявляється у зростанні рентабельності діяльності та підвищенні фінансової стійкості підприємства [21; 33].

З точки зору інвестиційної привабливості, запропонований бізнес-план може бути оцінений як економічно доцільний, оскільки забезпечує стабільне зростання грошових потоків та підвищення вартості підприємства у довгостроковій перспективі. Застосування підходів дисконтованих грошових потоків (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та строку окупності (Payback Period) дозволяє зробити висновок про позитивну ефективність проєкту за умови збереження прогнозованих темпів розвитку ринку та внутрішньої ефективності управління [1; 28].

Організаційна ефективність запропонованих заходів проявляється у підвищенні узгодженості стратегічного та оперативного бізнес-планування. Запровадження системи декомпозиції цілей та KPI дозволяє забезпечити прозорість управлінських процесів, підвищити рівень відповідальності персоналу та покращити контроль виконання планових показників. У теорії менеджменту та бізнес-планування підкреслюється, що саме інтеграція планування, контролю та мотивації є ключовою умовою ефективного функціонування сучасних підприємств [7; 22; 35].

Водночас реалізація запропонованих заходів супроводжується виникненням низки ризиків, які необхідно враховувати в процесі впровадження бізнес-плану. Загалом ризики можна поділити на п'ять основних груп: фінансові, ринкові, операційні, технологічні та управлінські.

Фінансові ризики пов'язані з можливим перевищенням витрат на впровадження цифрових систем, коливанням валютних курсів та зростанням вартості імпортової продукції. Оскільки діяльність мережі «АССОЛЬ» безпосередньо залежить від закупівель техніки, валютний ризик є одним із ключових і потребує використання інструментів хеджування або диверсифікації постачальників.

Ринкові ризики зумовлені високим рівнем конкуренції в сегменті роздрібною торгівлі електронікою, де активно діють великі національні та міжнародні мережі, що мають розвинену онлайн-інфраструктуру. Додатковим фактором ризику є зміни споживчого попиту, що залежать від рівня доходів населення та загальної макроекономічної ситуації [9; 41].

Операційні ризики виникають у процесі впровадження нових управлінських технологій і пов'язані з можливими помилками інтеграції ERP/CRM-систем, недостатньою автоматизацією бізнес-процесів або опором персоналу організаційним змінам. Як зазначається в наукових дослідженнях, саме людський фактор є одним із найбільш критичних у процесі трансформації систем управління підприємством [4; 21].

Технологічні ризики включають загрози кібербезпеки, втрату або витік комерційної інформації, а також збої в роботі інформаційних систем. З огляду на зростання ролі цифрових технологій у бізнес-процесах підприємства, забезпечення інформаційної безпеки є обов'язковою умовою реалізації бізнес-плану [33].

Управлінські ризики пов'язані з недостатньою ефективністю координації між підрозділами, помилками у плануванні та контролі виконання стратегічних завдань. Вони можуть бути мінімізовані шляхом впровадження чіткої системи KPI, регулярного моніторингу результатів та використання інструментів контролінгу [7; 21].

Для мінімізації впливу ризиків доцільно запропонувати комплексну систему ризик-менеджменту, яка включає:

- регулярний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- сценарне бізнес-планування (оптимістичний, базовий, песимістичний сценарії);
- диверсифікацію постачальників і логістичних каналів;
- поетапне впровадження цифрових рішень із тестовими етапами;
- розвиток системи навчання персоналу;
- посилення кіберзахисту інформаційних систем.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, стратегічно доцільними та спрямованими на підвищення ефективності бізнес-планування в управлінні мережею магазинів «АССОЛЬ». Вони забезпечують зростання фінансових результатів, підвищення операційної ефективності та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. Водночас реалізація цих заходів потребує системного управління ризиками та постійного вдосконалення механізмів контролінгу й стратегічного планування.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження, присвяченого бізнес-плануванню в управлінні організацією на прикладі мережі магазинів «АССОЛЬ», було комплексно проаналізовано теоретичні засади бізнес-планування, оцінено практику управління підприємством, фінансово-економічний стан, а також розроблено пропозиції щодо вдосконалення бізнес-плану розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації роздрібно́ї торгівлі.

1. У процесі дослідження встановлено, що бізнес-планування є ключовим інструментом стратегічного управління підприємством, який забезпечує узгодження цілей розвитку, ресурсного потенціалу та ринкових можливостей. Сучасні підходи до бізнес-планування передбачають його інтеграцію з системами контролінгу, фінансового менеджменту та управління ризиками, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

2. Аналіз діяльності мережі магазинів «АССОЛЬ» показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, яка проявляється у зростанні обсягів доходу, прибутку та розширенні торговельної мережі. Водночас структура фінансових ресурсів характеризується переважанням короткострокових зобов'язань, що є типовим для підприємств роздрібно́ї торгівлі, але потребує подальшого вдосконалення системи фінансового планування для підвищення стійкості бізнесу.

3. Оцінка практики бізнес-планування на підприємстві засвідчила наявність базових елементів планування діяльності, однак виявлено недостатній рівень формалізації процесів стратегічного планування, обмежене використання цифрових інструментів прогнозування та недостатню інтеграцію бізнес-планування з системою оперативного управління. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до

планування з урахуванням сучасних тенденцій розвитку омніканальної роздрібної торгівлі.

4. У межах роботи розроблено бізнес-план розвитку мережі магазинів «АССОЛЬ», який передбачає впровадження цифрової трансформації, розвиток онлайн-каналів продажів та формування омніканальної моделі взаємодії з клієнтами. Прогнозні розрахунки засвідчили зростання ключових фінансових показників, зокрема збільшення доходу від реалізації, чистого прибутку та частки онлайн-продажів, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

5. Обґрунтування ефективності запропонованих рішень показало, що їх реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат, покращенню структури продажів та посиленню позицій на ринку побутової техніки та електроніки. Водночас визначено основні групи ризиків впровадження бізнес-плану, серед яких ринкові, фінансові, операційні, технологічні та кадрові ризики, що потребують впровадження системи комплексного ризик-менеджменту.

6. Проведене дослідження підтверджує, що удосконалення системи бізнес-планування є важливим чинником підвищення ефективності управління підприємством. Реалізація запропонованих заходів дозволить мережі магазинів «АССОЛЬ» забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі, адаптуватися до змін ринкового середовища та зміцнити свої конкурентні позиції в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М. О. Обґрунтування та розроблення інноваційно-інвестиційних бізнес-проектів. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. С. В. Філіппової, М. А. Юдіна. Одеса : Бондаренко М. О., 2021. Розд. 13. 652 с.
2. Аналіз ринку морозива в Україні. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-morozhenogo-ukrainy-2019-god> (дата звернення: 23.05.2026).
3. Ассоль: офіційний сайт. URL: <https://assol.in.ua/> (дата звернення: 07.05.2026).
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 468 с.
5. Барнич Ю. О. Бізнес-план підприємницької виробничої діяльності : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2021. 124 с.
6. Боденчук Л. Б., Горбаченко С. А., Клевцевич Н. А., Ліганенко І. В. Бізнес-планування : навч. посіб. Одеса : Фенікс, 2022. 272 с.
7. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
8. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1(75). С. 90–97. (дата звернення: 20.05.2026).
9. Вакульчик О. В. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства. *Економіст*. 2020. № 8. С. 40–43.
10. Васильців Т. Г. та ін. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 207 с.

- 11.Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2022. 173 с.
- 12.Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному розвитку підприємств зв'язку. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 120–123.
- 13.Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-63.
- 14.Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-63. (дата звернення: 24.05.2026).
- 15.Гамалій В. Ф., Вишневська В. А., Хачатурян О. С. Бізнес-планування : навч. посіб. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2021. 186 с.
- 16.Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2023. Вип. 2. С. 81–84.
- 17.Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 40. С. 38–46.
- 18.Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 40. С. 38–46. (дата звернення: 28.05.2026).
- 19.Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. 2-ге вид. Львів : Новий Світ–2000, 2021. 364 с.
- 20.Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 384 с.

21.Єгіозар'ян А. Дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі управління підприємством. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 186–193. DOI: 10.31649/ins.2024.3.186.193. (дата звернення: 19.05.2026).

22.Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 26–1. С. 149–153.

23.Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 26-1. С. 149–153. (дата звернення: 19.05.2026).

24.Зелінська А. С. Формування інформаційного поля бізнес-планування. Умань : ВПЦ «Візаві», 2021. 195 с.

25.Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 472 с.

26.Ільчук П. Г. та ін. Бізнес-планування та управління проєктами : навч. посіб. Львів : Новий Світ–2000, 2020. 216 с.

27.Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2022. 243 с.

28.Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf (дата звернення: 19.05.2026).

29.Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 12. С. 268–275. (дата звернення: 27.05.2026).

30.Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : навч. посіб. Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2022. 242 с.

31.Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 26, ч. 1. С. 90–94.

32.Кучіна С. Е. Роль бізнес-планування у формуванні стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2026. № 2. DOI: 10.20998/2313-8890.2026.02.04. (дата звернення: 28.05.2026).*

33.Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка. 2023. № 10 (48). С. 104–111.*

34.Лозовський О. М., Савчук В. В. Роль бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством. *Актуальные научные исследования в современном мире. 201822. Вип. 11 (43), ч. 3. С. 47–51.*

35.Лозовський О. М., Савчук В. В. Роль бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством. *Актуальные научные исследования в современном мире. 2022. Вип. 11(43), ч. 3. С. 47–51. (дата звернення: 24.05.2026).*

36.Маматова, Л. Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля, 2021. № 30. С. 44-47. URL:<https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07>*

37.Масловська М. В., Перевозчикова Н. О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474> (дата звернення: 28.05.2026).*

38.Методичні рекомендації з розробки бізнес-плану інвестиційних проєктів : наказ Державного агентства з інвестицій та розвитку України від 31.08.2020 р. № 73. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN57802> (дата звернення: 20.05.2026).

39.Методичні рекомендації з розробки бізнес-плану підприємств : наказ Міністерства економіки України від 06.09.2021 р. № 290. URL:

<http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=ae3e0327> (дата звернення: 24.05.2026).

40.Мушкевич Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*. 2022. № 3(21). DOI: 10.31499/2616-5236.3(21).2022.263137. (дата звернення: 27.05.2026).

41.Постоева О. Г., Стицюра Д. О. Теоретичні основи бізнес-планування на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*. 2021. № 1. (дата звернення: 20.05.2026).

42.Про затвердження форми проєктної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проєкт, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19.06.2022 р. № 724. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12> (дата звернення: 27.05.2026).

43.Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 39–2. С. 12–16.

44.Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 39-2. С. 12–16. (дата звернення: 23.05.2026).

45.Пустовгар С., Безвесільний К. Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-151. (дата звернення: 23.05.2026).

46.Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuye-7-golovnyh-pomylok> (дата звернення: 23.05.2026).

47.Рішення для бізнесу. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 24.05.2026).

