

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**СВИСТУНОВА (ШМАНЬКО) Лілія Іванівна**

**Бізнес-планування діяльності організації. / Business  
planning of the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕНзм - 21  
Л.І. Свистунова (Шманько)

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| <b>ВСТУП</b> .....   | 3  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....                          | 6  |
| 1.1. Бізнес-планування діяльності організації: поняття та принципи.....                                    | 6  |
| 1.2. Роль бізнес-планування у стратегічному управлінні підприємством .....                                 | 13 |
| Висновки до розділу 1 .....  | 19 |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....                            | 20 |
| 2.1. Організаційно-функціональна характеристика ТОВ «РУШ» .....  | 20 |
| 2.2. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності організації ....                               | 27 |
| 2.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану .....   | 35 |
| Висновки до розділу 2 .....  | 41 |
| <b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....                              | 42 |
| 3.1. Напрями активізації управлінськ. діяльності в організації на основі бізнес-планування .....           | 42 |
| 3.2. Удосконалення бізнес-планування діяльності організації з використанням інформаційних технологій ..... | 48 |
| Висновки до розділу 3 .....  | 54 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....  | 56 |
| <b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....  | 58 |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** В сучасному світі, де конкуренція в бізнесі стає все більш інтенсивною, бізнес-планування стає необхідним інструментом для ефективного управління організацією. Цей процес включає аналіз, стратегічне планування та визначення ресурсів, що необхідні для досягнення поставлених цілей.

Бізнес-план (БП) допомагає організації чітко визначити свою мету та завдання. Визначення стратегічних цілей дозволяє спрямовувати усі ресурси і зусилля організації на досягнення конкретних результатів. Це важливо не лише для самої компанії, але і для того, щоб надати чітке розуміння співробітникам та зацікавленим сторонам, що вони можуть очікувати від діяльності організації.

Сучасний бізнес пов'язаний із постійними змінами у зовнішньому середовищі. БП дозволяє оцінити вплив економічних, політичних, соціокультурних та технологічних факторів на діяльність організації. Здатність пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі дозволяє компаніям бути більш конкурентоспроможними та стійкими.

БП включає фінансові прогнози, що дозволяють ефективно управляти ресурсами та прогнозувати прибутковість. Аналіз ризиків допомагає ідентифікувати потенційні загрози та розробляти стратегії їхнього управління. Це робить діяльність організації більш стійкою до непередбачуваних обставин.

БП містить стратегії маркетингу, спрямовані на залучення та утримання клієнтів. Визначення цільової аудиторії, позиціонування товарів чи послуг, аналіз конкурентів дозволяють розробляти ефективні маркетингові стратегії.

Крім того, БП слугує не лише інструментом планування, але і засобом моніторингу виконання поставлених завдань. Регулярний аналіз результатів дозволяє вчасно виявляти невдачі та коригувати стратегії для досягнення

кращих результатів.

Таким чином, бізнес-план є невід'ємною частиною успішного управління організацією. Він створює чітку карту для досягнення цілей та дозволяє ефективно використовувати ресурси. При правильному підході бізнес-план стає не лише стратегічним документом, але і живим інструментом, який допомагає компаніям адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та досягати стійкого успіху.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Дослідженням бізнес-планування діяльності організації займалися учені: Агафонова Л. Г., Алексеєва М. М., Арапова О. М., Артюх І. С., Бекетова О. Н., Білик Р. Р., Богів Я. С., Варналій З. С., Васильців Т. Г., Гаврилов А. О., Гетало В. П., Гончаров Г. О., Гришко А. М., Діденко Є. О., Качмарик Я. Д., Колісник А. В., Крисько Ж. Л., Лупак Р. Л., Маматова Л. Ш., Нянчур Б. С., Попов В. М., Тарасюк Г. М., Телетов О. С., Тищенко С. І., Шацька З. Я.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розгляд теоретичних і практичних положень щодо бізнес-планування діяльності організації.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- висвітлити поняття та принципи бізнес-планування діяльності організації;
- дослідити роль бізнес-планування у стратегічному управлінні підприємством;
- дати організаційно-функціональну характеристику ТОВ «РУШ»;
- провести аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності організації;
- сформулювати інформаційне поле бізнес-плану;
- окреслити напрями активізації управлінської діяльності в організації на основі бізнес-планування;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення бізнес-планування діяльності організації з використанням інформаційних технологій.

– **Об'єктом дослідження** є процеси бізнес-планування діяльності

організації.

**Предмет дослідження** – відносини і процеси, що складаються в умовах бізнес-планування діяльності організації.

**Методи дослідження.** Основу кваліфікаційної «роботи становлять сукупність загальнонаукових прийомів та спеціальних, методів дослідження. Зокрема, своє застосування знайшли методи: логічний; системного аналізу; узагальнення;» [4] статистичний; порівняння.

**Практична значущість** – вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-планування діяльності організації.

**Апробація.** Опубліковано 2 тези доповідей [49; 50].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Бізнес-планування діяльності організації: поняття та принципи

Адаптація в сучасному бізнес-середовищі є невід'ємною частиною успішного функціонування організацій. Зміна є постійною, і компанії, які можуть швидко реагувати на зміни, залишаються конкурентоспроможними. Адаптація передбачає не тільки реагування на зовнішні та внутрішні фактори, але і здатність пристосовувати стратегії та структури компанії до нових умов. Наприклад, підприємства повинні бути готовими до впровадження новітніх технологій, зміни в законодавстві або зміни в попиті споживачів. Бізнес-план стає важливим інструментом для прогнозування таких змін та розробки стратегій адаптації.

Тому реальна необхідність систематичного планування будь-якої підприємницької діяльності залежить від невизначеності середовища, характеру конкуренції та наявності управлінського досвіду в організації. Сьогодні нестабільність факторів зовнішнього середовища вимагає від компаній детального прогнозування своїх стратегій і поточної діяльності з урахуванням загроз і можливостей для подальшого розвитку і досягнення поставлених цілей.

Велика кількість спеціальних досліджень у США вже давно показали, що існує висока позитивна кореляція між плануванням ринкової ситуації та успіхом бізнесу майже у всіх галузях. Відомо, що коли підприємство планує свою діяльність, його економічні вигоди значно вищі, ніж без системного планування. Тому кожен, хто хоче прибутково вести бізнес у ринковому середовищі, повинен мати добре продуманий і повністю обґрунтований детальний план – план, який визначає стратегію і тактику ведення бізнесу, цілі,

вибір обладнання, технології, виробництво продукції та організація збуту [18].

Вивчення літературних джерел показує, що термін «бізнес-планування» є досить популярним і сучасним у бізнес-середовищі. Бізнес-планування визначається як процес постійного та систематичного визначення послідовності операцій організації шляхом формулювання стратегій та реалізації оперативних і тактичних дій.

Термін «бізнес-планування» (*business-planning*) переводиться з англійської мови як «планування бізнеса, підприємницької діяльності» [11], «планування підприємництва».

Кулішов В.В. наводить таке визначення: бізнес-планування – це систематизований «розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на оперативний (поточний) плановий період та вибір оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація: товарообороту, максимізація прибутку; ефективності використання ресурсного потенціалу; мінімізація витрат)» [29].

Термін «бізнес-план» еквіваленте англійському «*Business Plan*», що означає план справи, бізнес, комерційної діяльності, торгівлі [14].

Під бізнес-планом науковці пропонують розуміти «документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту» [13].

Фахівець з бізнес-планування Попов В.М. навів власне визначення: «бізнес-план – це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні сторони діяльності організації і дозволяє відповісти на три життєво важливі питання:

1. як понизити ризики і диверсифікувати портфель організації
2. як входити в сегмент ринку і виходити з нього
3. як утримати і розширити сегмент ринку?» [43].

На нашу думку, таке визначення є детальне, багатостороннє і зрозуміле.

Бізнес-планування є фундаментальним етапом в розвитку будь-якої організації. Цей процес визначає стратегічні цілі, дії та ресурси, необхідні для досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі. Усвідомлення важливості бізнес-планування є ключовим для сталого розвитку підприємства та виживання на ринку.

Бізнес-планування – це стратегічний процес визначення мети організації, розробка конкретних цілей, стратегій та дій для досягнення цих цілей. Цей документ служить дорожньою картою, яка допомагає підприємствам орієнтуватися в невизначеному бізнес-середовищі.

Бізнес-план дозволяє вирішувати низку задач (рис. 1.1.):

- 1) обґрунтування «економічної доцільності нових напрямків розвитку;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал;
- 3) визначення джерел фінансування обраної стратегії;
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати такий план» [55].



Рис. 1.1. Задачі, що вирішує бізнес-план

Примітка. Побудовано за [55].

Бізнес-планування діяльності організації є важливим аспектом успіху будь-якого підп-ства, незалежно від його розміру або галузі [4]. Це інструмент,



який надає розуміння того, як управляти організацією, і має переваги і недоліки (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Переваги і недоліки бізнес-планування діяльності організації  
Примітка. Сформовано автором.

Як бачимо, бізнес-план допомагає визначити мету і стратегію організації, що робить їх більш чіткими та доступними для всіх учасників команди. Крім того, він дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та шляхи їх управління, що допомагає уникнути несподіваних проблем у майбутньому. Грамотно підготовлений бізнес-план може бути корисним інвесторам та кредиторам для прийняття рішення про надання фінансування. Бізнес-план допомагає розподілити ресурси, такі як людські, фінансові та матеріальні, в ефективний спосіб для досягнення цілей. Бізнес-план служить основою для вимірювання результатів та прогресу, що дозволяє вчасно вносити корективи та покращувати стратегію.

Але ж варто і вказати на те, що підготовка бізнес-плану може бути часом і трудомісткою процедурою, особливо для невеликих підприємств. Бізнес-план може втратити актуальність в умовах швидкозмінного бізнес-середовища. Строгі плани можуть обмежувати творчий підхід до вирішення проблем і впровадження нових ідей. Бізнес-плани часто базуються на внутрішніх даних та припускають стабільність у зовнішньому середовищі, що може бути помилковим. Бізнес-плани побудовані на припущеннях та

прогнозах, які можуть не враховувати непередбачені події або зміни на ринку.

Однак у цілому бізнес-план допомагає створити мапу, яка допомагає досягти успіху в бізнесі. Він служить як настанова для команди, а також для всіх, хто має інтерес до організації. Через систематичне планування та відстеження збільшується ймовірність досягнення цілей і успіху на ринку.

Успішне бізнес-планування допомагає організаціям досягати численних переваг. Воно дозволяє керівникам та співробітникам розуміти спільні цілі та завдання, спрямовувати їхні зусилля на досягнення результатів та забезпечувати координацію дій. Крім того, бізнес-планування допомагає організаціям визначити, які ресурси їм потрібні, і де їх можна знайти.

Враховуючи ці переваги та недоліки, важливо вирішити, наскільки деталізованим та постійним має бути бізнес-план для конкретної організації з урахуванням її розміру, галузі та стратегічних цілей.

Зауважимо, що чинне вітчизняне законодавство не закріплює обов'язковість розроблення бізнес-плану (БП). Проте важлива причина розроблення БП полягає у залученні інвесторів. Крім того, він дає можливість і менеджерам, і економістам не лише обґрунтовувати необхідність розроблення проекту, але і дозволяє його реалізувати в діючих ринкових умовах. У табл. 1.1 представимо мету розроблення БП для різних категорій його користувачів.

*Таблиця 1.1*

**Основна мета розроблення бізнес-плану для різних категорій його користувачів**

| Користувачі                                    | Ціль розробки  |
|--|--|
| Кредитори                                      | оцінити можливість надання кредитів підприємству, ступінь ліквідності та ризику проектів, рівень якості управління   |
| Інвестори                                      | зацікавити вкладенням капіталу у перспективні проекти  |
| Власники, співвласники, засновники організації | оцінити можливості та перспективи суб'єкта господарювання, встановити і відстежувати цілі та завдання, визначити потребу у ресурсах (фінансових, матеріальних, трудових), перевірити свої ідеї на доцільність і реалістичність |
| Менеджери                                      | уявити ідеї та практично впровадити їх у життя, сформувати згуртований колектив на виконання завдань   |

Примітка. Наведено за [15].

Як бачимо, БП необхідний для залучення інвесторів, партнерів та кредиторів, а також для внутрішнього використання, орієнтуючи всіх учасників на спільні цілі.

Принципи бізнес-планування представлені на рис. 1.3.

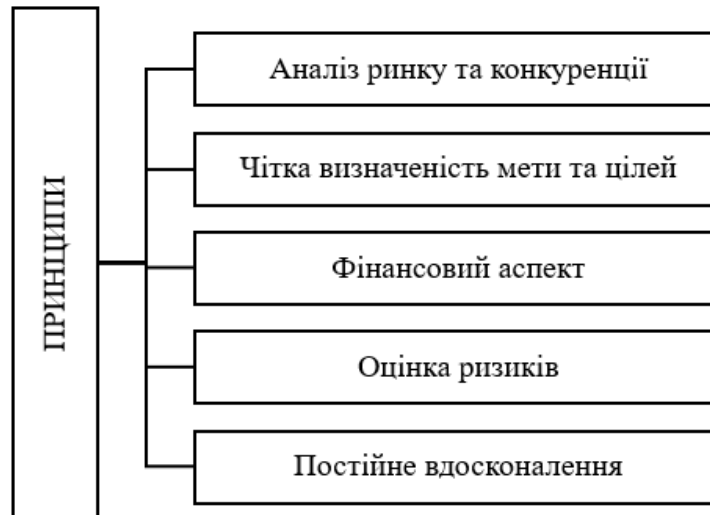


Рис. 1.3. Принципи бізнес-планування

Примітка. Побудовано за [20].

Розглянемо їх.

**Аналіз ринку та конкуренції.** Перед початком бізнес-планування важливо провести глибокий аналіз ринку і визначити конкурентні переваги, що допоможе визначити унікальні продукти чи послуги, які пропонує підприємство.

**Чітка визначеність мети та цілей.** Бізнес-план повинен чітко визначати мету підприємства та конкретні цілі, щоб усі учасники зрозуміли, куди спрямовані їхні зусилля.

**Фінансовий аспект.** Один з ключових принципів – це ретельний фінансовий аналіз та прогноз, який передбачає складання бюджетів, прогнозування прибутковості й розгляд ризиків і можливостей.

**Оцінка ризиків.** Бізнес-план повинен визначати потенційні ризики та пропонувати стратегії їх управління, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі.

Постійне вдосконалення. Бізнес-план – це не статичний документ. Він повинен піддаватися оновленню та коригуванню в залежності від змін у ринкових умовах, конкуренції та внутрішніх факторів.

Таким чином, бізнес-планування є необхідним елементом успішного управління підприємством. Він не тільки визначає шлях до досягнення цілей, але й допомагає підприємству адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Спроектований з урахуванням основних принципів, бізнес-план стає невід’ємною складовою успіху будь-якого підприємства.

Зміст та структура бізнес-плану можуть залежати від різних факторів, які враховують особливості конкретної ситуації, галузі та цілей підприємства. На рис. 1.4 наведемо чинники, що впливають на зміст БП.

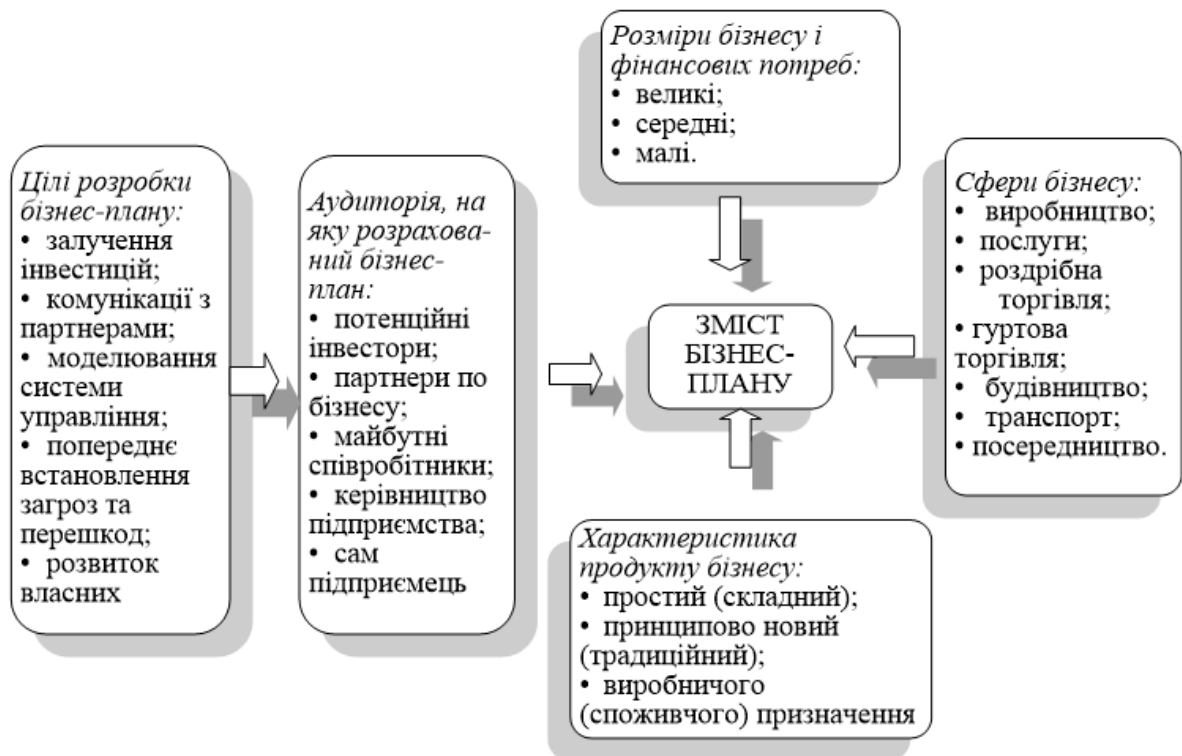


Рис. 1.4. Чинники, що впливають на зміст та структуру бізнес-плану

Примітка. Наведено за [33].

Бізнес-план виступає як керівний документ, який допомагає визначити важливі етапи та стратегії розвитку. Він забезпечує ретельний аналіз ринку, конкурентів та власних можливостей. Такий підхід дозволяє уникати

непередбачених труднощів і забезпечує підприємство чітким керівництвом в умовах невизначеності.

Отже, бізнес-планування є невід'ємною частиною успішності будь-якої організації, що допомагає визначити цілі, стратегію та дії, необхідні для досягнення успіху. Правильно розроблений бізнес-план стає важливим інструментом для управління та ведення бізнесу, дозволяючи організаціям адаптуватися до змін у ринкових умовах та досягати стійкого конкурентного переваги.

## **1.2. Роль бізнес-планування у стратегічному управлінні підприємством**

Бізнес-планування в сучасному світі визнається ключовим інструментом для досягнення успіху в бізнесі. Науковці виокремлюють 2 основні внутрішні функції бізнес-плану:

- 1) як інструмент «у стратегічному плануванні та оперативному управлінні, тобто бізнес-план виконує формування поточного планування, та більшій усвідомленості співробітників у виконанні завдань;
- 2) як механізм аналізу, контролю та оцінки діяльності суб'єкта господарювання, тобто бізнес-план формує систему розвитку та контролю впровадження стратегій і відповідності їх запланованому результату» [35].

В останні роки бізнес-планування в Україні мало значний вплив на розвиток підприємств, формуючи можливості суб'єктів господарювання та економічних систем відповідно до суспільних потреб та наявних ресурсів. У ринковій економіці підприємці можуть досягти стабільного успіху, якщо вміють ефективно та чітко планувати свою діяльність, постійно накопичувати та збирати інформацію про власні можливості та перспективи, умови цільового ринку та позиції конкурентів.

Бізнес-планування виступає як невід'ємна частина стратегічного

управління, надаючи організації конкретні напрямки розвитку та визначаючи дії для досягнення поставлених цілей. Бізнес-план стає не лише документом, що визначає плани і завдання, але й ефективним інструментом впровадження стратегії підприємства.

Щоб зрозуміти, як бізнес-план допомагає у реалізації стратегії організації, розглянемо їх взаємозв'язок. Стратегія організації визначає загальні цілі і напрямки її розвитку. Вона є основою, на якій будується бізнес-план, який враховує конкретні дії і ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей.

БП визначає стратегічні питання, такі як цілі, завдання, ресурси, ризики та можливості. Він конкретизує стратегію, розкриваючи деталі, які допомагають управлінцям та співробітникам краще розуміти, як їхні дії сприятимуть досягненню загальної мети. Такий документ надає конкретний план дій на короткостроковий і довгостроковий періоди, що робить його важливим інструментом для впровадження стратегії.

БП допомагає організації раціонально розподілити ресурси. Ретельно розглядаючи стратегічні завдання, план управління визначає необхідні бюджети, кадрові ресурси, технічні засоби та інші аспекти, що забезпечують успішне втілення стратегії. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси, уникати зайвих витрат і максимізувати вигоди від реалізації стратегії.

Окрім того, бізнес-план слугує інструментом для контролю та оцінки результативності. Порівнюючи фактичні результати з планованими, організація може вчасно виявити відхилення та внести необхідні корективи. Цей цикл зворотного зв'язку дозволяє організації бути гнучкою та адаптивною до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Як бачимо, бізнес-планування є важливою формою реалізації стратегії організації, що конкретизує та оптимізує стратегічні цілі, роблячи їх зрозумілими та досяжними для всіх рівнів управління. Завдяки БП організація має можливість ефективно розподіляти ресурси, контролювати виконання завдань і адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, що робить його

невід'ємною частиною стратегічного управління в організації.

Іншими словами, бізнес-планування відіграє ключову роль у стратегічному управл. підприємством, допомагаючи визначити його мету, напрямок розвитку та забезпечити ефективне використання ресурсів (рис. 1.5).

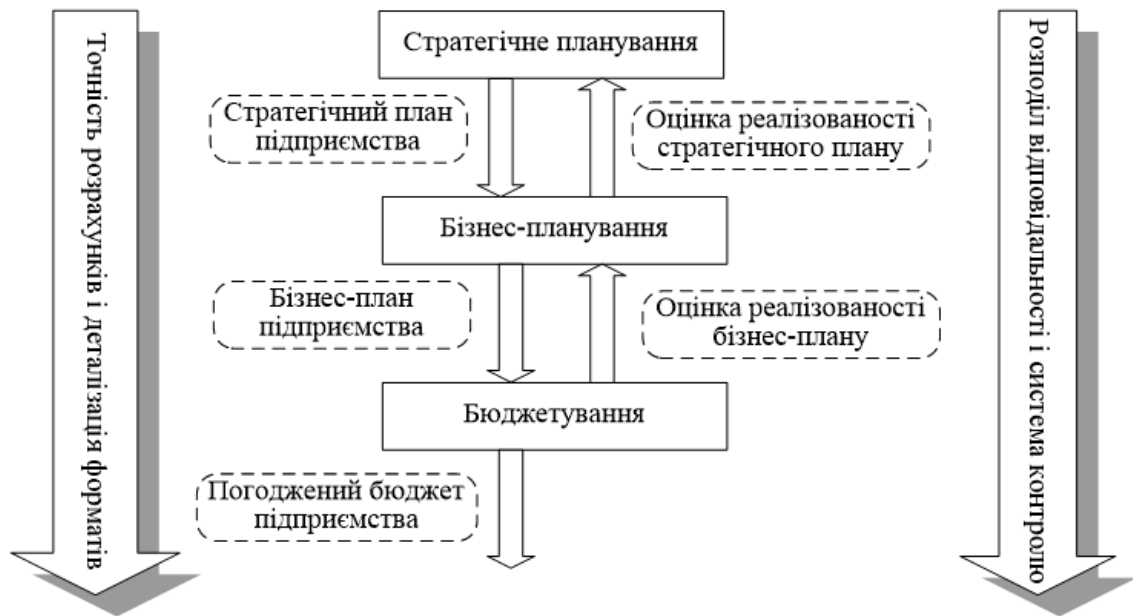


Рис. 1.5. Бізнес-планування в стратегічному управлінні

Примітка. Наведено за [62].

Насамперед, БП допомагає визначити стратегічні цілі підприємства, які повинні бути відповідні місії компанії та враховувати умови ринку, конкурентний середовище та внутрішні можливості і обмеження.

Крім того, БП включає аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, що включає економічні, політичні, соціокультурні й технологічні чинники. Такий аналіз допомагає врахувати зовнішні тенденції та ризики при розробці стратегії.

БП допомагає оцінити внутрішні ресурси підприємства, зокрема, фінанси, персонал, технічна інфраструктура й технології. Такий аналіз дозволяє визначити сильні й слабкі сторони компанії та розробити стратегію, яка оптимально використовує наявні ресурси.

На основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів БП допомагає розробити конкретні стратегії розвитку, наприклад, щодо розширення ринків,

розробки нових продуктів, оптимізації операцій й інші аспекти діяльності.

БП включає прогнози фінансових показників, таких як обороти, прибуток, витрати і потреби в інвестиціях. Це дозволяє планувати фінансові ресурси для здійснення стратегічних ініціатив.

БП виступає як інструмент контролю за виконанням стратегії. Регулярне оновлення та перегляд бізнес-плану дозволяють підприємству адаптувати свою стратегію до змін у середовищі та внутрішніх умовах.

Таким чином, бізнес-планування є важливою частиною стратегічного управління підприємством, яка допомагає забезпечити його конкурентоспроможність та стійкість в умовах невизначеності ринку.

БП є необхідним етапом для будь-якої організації, незалежно від її розміру або сфери діяльності. Від дрібного підприємства до великого корпоративного гіганта, правильне бізнес-планування стає фундаментом для успіху та стійкості.

Управління стратегією розвитку підприємства в контексті бізнес-планування – це складний та системний процес, спрямований на визначення, реалізацію та контроль стратегічних цілей та завдань, спрямованих на досягнення успіху та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Цей процес включає декілька ключових етапів (рис. 1.6).

Перший крок у бізнес-плануванні – визначення мети і місії організації. Мета – це конкретний результат, який організація прагне досягти. Місія визначає основний смисл існування організації, її цінності та принципи.

Перед тим, як розпочати бізнес, важливо вивчити ринок і зрозуміти його особливості. Аналіз конкурентів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони конкурентів і використовувати цю інформацію для власної стратегії. При вивченні зовнішнього середовища організації важливо враховувати економічні, соціальні, технологічні та інші фактори, що можуть впливати на її діяльність. *SWOT*-аналіз («аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз» [6]) допомагає зрозуміти внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на бізнес.



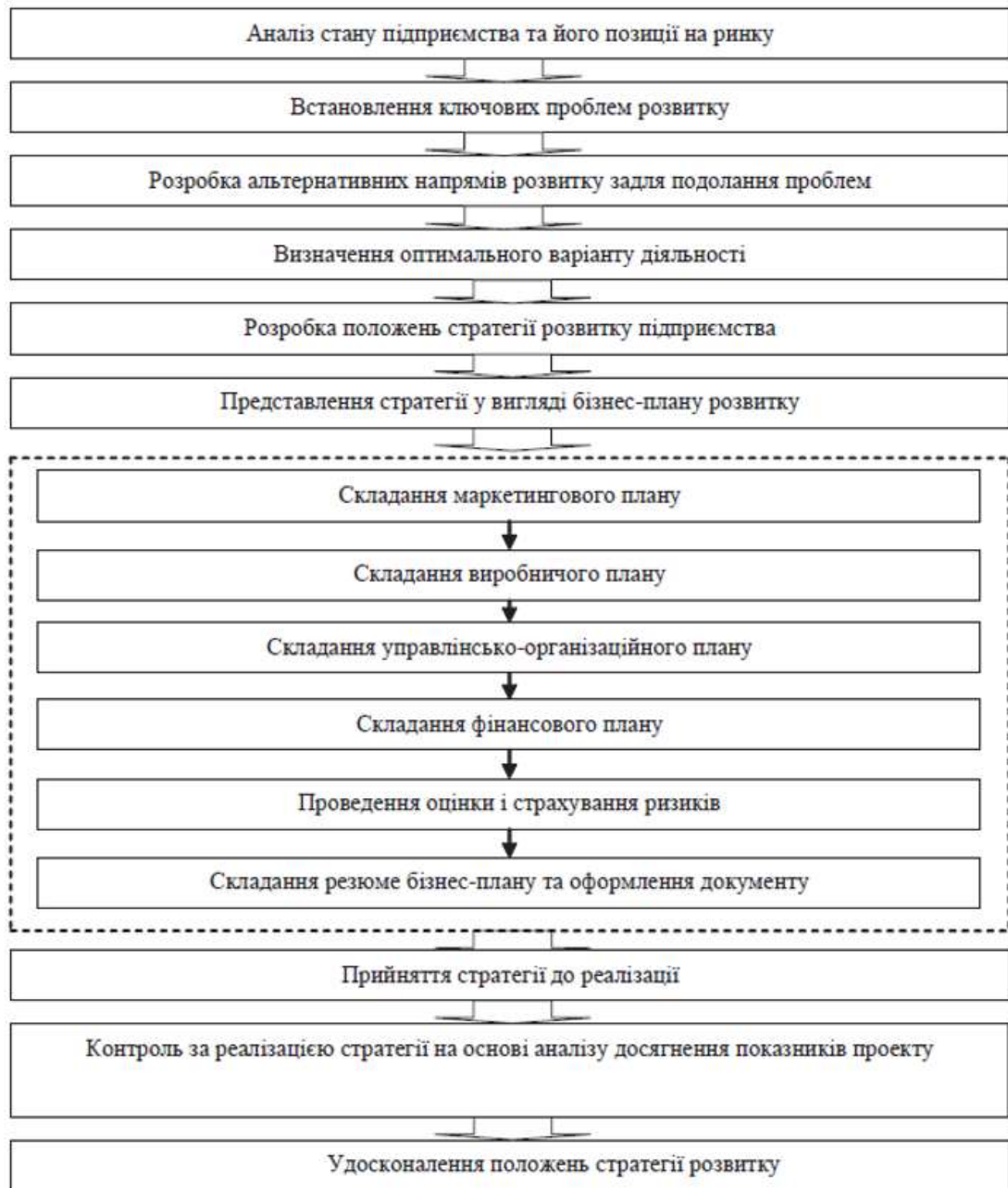


Рис. 1.6. Процес управління стратегією розвитку підприємства в контексті бізнес-планування

Примітка. Наведено за [19].

БП повинен містити стратегію розвитку, яка визначає, як організація планує зростати та розширюватися в майбутньому, що включає нові ринки, продукти чи послуги й та плани розвитку. Наприклад, запровадження нових продуктів, розширення ринків або покращення виробничих процесів. Розробка чітких стратегій допомагає організації ефективно реагувати на зміни в середовищі.

Фінансовий аспект є ключовим у бізнес-плануванні. Важливо розробити детальний фінансовий план. Він включає прогнозування доходів і витрат, розробку бюджетів та визначення джерел фінансування, прогностичні показники прибутковості. Цей етап допомагає оцінити фінансовий ризик і забезпечити фінансову стійкість організації. Це допомагає забезпечити фінансову стійкість і раціонально використовувати ресурси.

БП повинен містити інформацію про оргструктуру підприємства та процес управління. Це визначає ролі та відповідальності кожного члена команди.

Маркетинговий план описує стратегії просування продуктів чи послуг, визначає цільову аудиторію та рекламні кампанії. Ефективне бізнес-планування передбачає чітко визначення цільової аудиторії. Розуміння потреб та вимог клієнтів дозволяє організації пристосовувати свої продукти чи послуги до їх очікувань.

Бізнес-план є стратегічним документом, який визначає мету організації і шляхи їх досягнення. Він повинен бути гнучким та адаптивним. Моніторинг й оцінка результатів допомагають вчасно виявляти зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб можна було вчасно коригувати стратегії та плани.

Бізнес-план визначає стратегічний курс розвитку, що допомагає організації уникати випадковостей і зосереджуватися на досягненні конкретних цілей.

Інвестори та партнери часто вимагають бізнес-план для прийняття рішення про співпрацю чи інвестування. Якісний бізнес-план збільшує шанси на успіх у залученні фінансування.

Бізнес-план дозволяє раціонально використовувати ресурси, контролювати витрати та уникати фінансових ризиків.

Бізнес-планування – це не просто формальний етап створення бізнесу, але і стратегічний інструмент, який сприяє сталому розвитку та конкурентоспроможності організації. Ретельно розроблений БП визначає

вектор розвитку, спрямовує енергію та ресурси, необхідні для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Отже, БП – стратегічний інструмент, що визначає шлях до успіху для будь-якої організації. Він допомагає уникнути ризиків, максимізувати можливості та забезпечити сталість розвитку. Ефективне бізнес-планування є ключем до досягнення поставлених цілей й забезпечення стабільності у конкурентному бізнес-середовищі.

## **Висновки до розділу 1**

Реальна необхідність систематичного планування будь-якої підприємницької діяльності залежить від невизначеності середовища, характеру конкуренції та наявності управлінського досвіду в організації.

Бізнес-план виступає як керівний документ, який допомагає визначити важливі етапи та стратегії розвитку. Він забезпечує ретельний аналіз ринку, конкурентів та власних можливостей. Такий підхід дозволяє уникати непередбачених труднощів і забезпечує підприємство чітким керівництвом в умовах невизначеності.

Бізнес-планування виступає як невід’ємна частина стратегічного управління, надаючи організації конкретні напрямки розвитку та визначаючи дії для досягнення поставлених цілей. Бізнес-план стає не лише документом, що визначає плани і завдання, але й ефективним інструментом впровадження стратегії підприємства.

Правильно розроблений бізнес-план стає важливим інструментом для управління та ведення бізнесу, дозволяючи організаціям адаптуватися до змін у ринкових умовах та досягати стійкого конкурентного переваги.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Організаційно-функціональна характеристика ТОВ «РУШ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ» зареєстровано 22.05.2002 року.

Місце розташування: вул. Володимира Антоновича, 6, «м. Дніпро, Дніпропетровська обл., Україна, 49101» [40].

ТОВ створене відповідно до діючого законодавства України, зокрема 3-ю «Про господарські товариства» та функціонує відповідно до Цивільного кодексу й Господарського, інших нормативних актів.

Згідно даних ресурсу *Opendatabot*, статутний капітал ТОВ «Руш» становить 21007148,60 грн, яким 100 % володіє ІНСЕТЕРА ХОЛДІНГЗ ЛІМІТЕД, яка зареєстрована по адресі: вул. Наксоу, м. Нікосія, Кіпр [47]. Придбала вона ТОВ «РУШ» у 2008 р. «Кінцевими бенефіціарами компанії є українські бізнесмени Руслан Шостак та Валерій Кіптик (по 50%)» [47].

Згідно даних онлайн сервісу «*You Control*» основним видом діяльності досліджуваного товариства є «інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах діяльність лікарняних закладів» [48] (47.19). Види діяльності ТОВ представимо на рис. 2.1.

ТОВ «Руш» – найбільша в країні мережа магазинів косметики й засобів догляду ЄВА – магазин дрогері типу [40]. Ці магазини менші та пропонують товари для повсякденних потреб: парфуми, косметику, корисні дрібнички, побутові миючі засоби, засоби гігієни та невеликі партії продуктів харчування. Важливою перевагою є низька беззбитковість і проста організація магазину. Такі торгові точки, як правило, розташовані за межами популярних торгових центрів, мають більший товарообіг на квадратний метр торгової площі, а

витрати на розвиток та функціонування таких торгових підприємств нижчі, ніж у продовольчих магазинів.

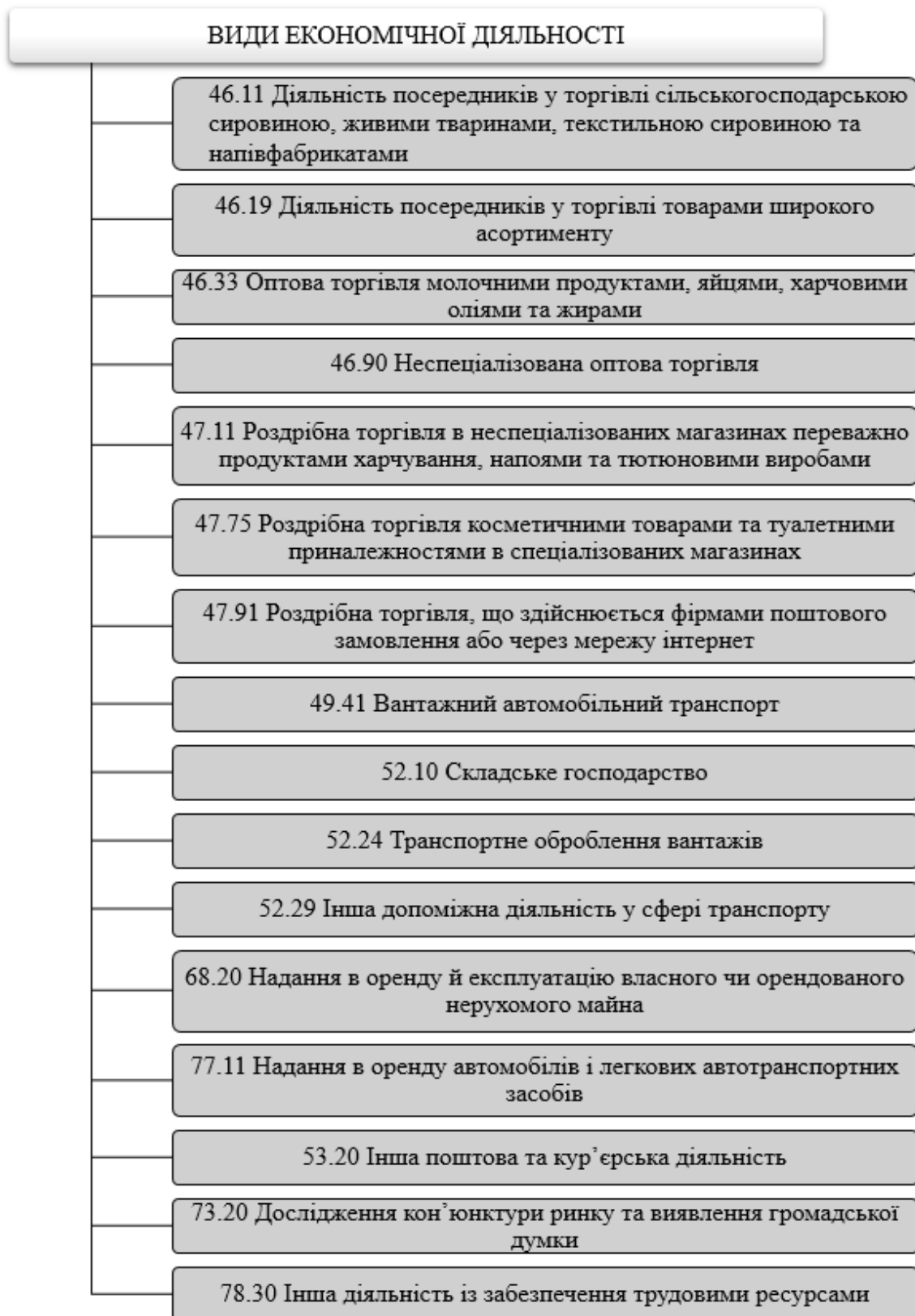


Рис. 2.1. Види економічної діяльності (КВЕД) ТОВ «РУШ»

Примітка. Побудовано за [48].

Дрогері – це особливий формат магазинів, який здобуває все більшу популярність у сучасному споживачеві. Цей формат відрізняється своєю специфікою та асортиментом товарів, а також надає споживачеві можливість отримати все необхідне для щоденного догляду за собою та своєю родиною.

По-перше, дрогері відзначаються широким асортиментом товарів для особистої гігієни та догляду за собою. Вони пропонують великий вибір косметичних засобів, миючих засобів, зубних паст, шампунів та інших засобів, які дозволяють клієнтам забезпечити найвищий рівень догляду. Таке розмаїття товарів дозволяє кожному знайти оптимальні засоби для своїх потреб та вибору.

По-друге, дрогері часто спеціалізуються на продажу товарів для дому, таких як мийні засоби, побутова хімія, засоби для прибирання та інші товари, які допомагають забезпечити чистоту та порядок в домі. Це дозволяє клієнтам здійснити повний обсяг покупок у одному місці, зекономивши час та зусилля на пошуки необхідних товарів у різних магазинах.

По-третє, дрогері визначаються доступністю та конкурентоспроможними цінами на свої товари. Багато з них пропонують товари відомих брендів поруч з альтернативними, менш відомими, але більш доступними марками. Це дозволяє різноманітній аудиторії знаходити товари, які відповідають їхнім фінансовим можливостям, забезпечуючи високу якість при цьому.

Зазначимо, що дрогері активно використовують стратегії маркетингу та просування, щоб залучити увагу клієнтів. Часті акції, знижки та програми лояльності стають стандартом для цього формату магазинів, що дозволяє залучати нових покупців і утримувати вже існуючих.

Як бачимо, дрогері – це не просто магазини, але інноваційний формат, який відповідає потребам сучасного споживача. Широкий асортимент, доступні ціни, підвищений рівень зручності та ефективні стратегії маркетингу роблять їх привабливими для широкого кола клієнтів.

У країнах з ринковою економікою дрогері пропонують дієтичні добавки

та безрецептурні ліки. У результаті ця концепція магазинів, що продають безрецептурні ліки, позбавляє клієнтів від необхідності часто відвідувати аптеки. Таким чином цей формат конкурує з мережами аптек. Частина магазину присвячена продажу продуктів харчування: снєків, цукерок тощо. Асортиментна матриця в цьому форматі складається з брендів середнього цінового діапазону. Великі мережеві магазини активно просувають власну продукцію. Вони дешевші, ніж аналогічні товари популярних брендів. Дешеві товари для повсякденних потреб приваблюють покупців низького та середнього достатку.

Уперше магазини формату дрогері з'явилися у 70-х роках у Європі. Вони є досить популярні. Згідно даних в Україні більшість магазинів-дрогерів зосереджено у Дніпропетровській обл. й Львівській обл., а також у м. Київ. Тенденції діяльності таких магазинів вказує на розширення торгівельних площ, зростання цін, збільшення кількості в асортименті власних торговельних марок, відкриття Інтернет-магазинів.

Аналітики оцінювали загальний обсяг «українського ринку *drogerie* в 4 млрд. дол. При цьому на магазини такого формату доводиться 30% даного ринку» [38].

Воєнний стан в Україні значно вплинув на роздрібний ринок побутової хімії та засобів особистої гігієни. Багато ритейлерів втратили частину своїх магазинів через окупацію або руйнування та скоригували стратегію розвитку в надзвичайно складних умовах. Також змінився баланс сил серед основних гравців у секторі роздрібної торгівлі.

Зазначимо, що мережа магазинів ЄВА починаючи з 2002 р. почала «активно завойовувати ринок в Україні у напрямі дрогері-ритейлу» [21].

На ринку дрогері в Україні працює «п'ять основних операторів і більш ніж 20 регіональних мереж» [45]. По цілій території представлено 3 оператори «ринку:

- 1) мережа магазинів ЄВА;
- 2) мережа магазинів Простор;

3) мережа магазинів «Ватсон» [38].

Зараз частка магазинів формату дрогері становить 40% у торгівлі непродовольчими товарами. Аналіз продажів мереж магазинів такого формату, які працюють в Україні, показує, що за допомогою сучасних каналів збуту загальний роздрібний продаж косметики, побутової хімії та побутових товарів склав понад 25,1 мільярд грн. Серед них мережа магазинів ЄВА входить до трійки лідерів за кількістю магазинів, займаючи 33% національного ринку.

Згідно даних станом на 23.02.2022 року нараховувалося 1,119 тис. магазинів ЄВА, що розміщені майже в кожному місті та містечку України 24 областей України, інтернет-магазин [21]. ТОВ, як й інші компанії, зазнала втрат через військову агресію росії і на початок вересня 2022 року 169 торгов. точок не працювало. Відбулася втрата 16% магазинів. Станом на жовтень «2023 року, у мережі 1030 магазинів EVA» [21].

Асортиментних позицій товариства налічується більш ніж 30000 одиниць. Крім того, ТОВ «РУШ» започаткувало 51 власну торговельну марку (рис. 2.2).

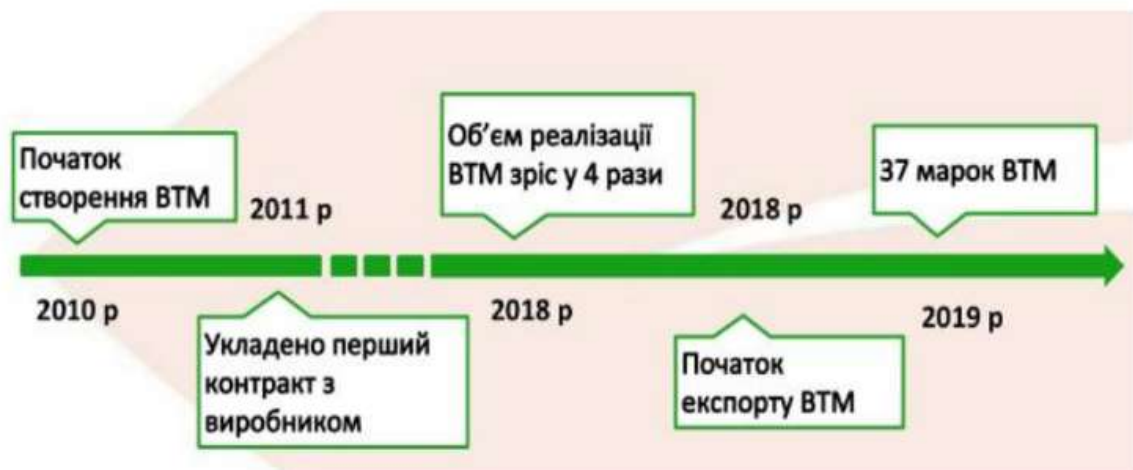


Рис. 2.2. Процес створення власних торгових марок ТОВ «РУШ»

Примітка. Наведено за [40].

Виробництво товарів під власними торговими марками здійснюють як вітчизняні підприємства, так і виробники низки країн світу. На рис. 2.3



представлена географія вироб-ва власних торгових марок мережі магазинів Єва.



Рис. 2.3. Географія виробництва товарів під власними торговими марками ТОВ «РУШ»

Примітка. Наведено за [40].

Місія дрогері-магазинів «ЄВА звучить так: Турботу жінок про красу і домашній затишок ми прагнемо перетворити на задоволення» [40]. ТОВ «РУШ» дотримується найвищі стандарти співпраці із споживачами, використовує високий рівень організаційної культури, що і подано в моделі сервісу: «ЄВА – це найкраща подруга, що дарує щастя бути собою» [40].

У торгових точок магазинів ЄВА зручне розташування, доступні ціни і, звісно, уважний персонал. Основними регіонами, де працюють магазини формату «EVA» є: Запорізька, Дніпропетровська, Донецька, Одеська, Київська, Харківська області. У місті Тернопіль працює 11 магазинів.

Загалом торговельна площа «мережі дрогері-магазинів ЄВА нараховує більше 137000 метрів квадратних» [40]. Усі торговельні точки «розташовані в районах з великою щільністю населення і, як правило, близько» [21] до транспортних розв'язок.

Для магазинів ТОВ «РУШ» характерний значний вибір й оригінальність

продукції. Вони займаються дистрибуцією різних товарів для догляду за тілом. В їхньому асортименті представлені групи товарів, що орієнтовані на жіночу аудиторію, «зокрема:

- парфумерно-косметична група;
- товари особистої гігієни;
- побутова хімія;
- товари для дому;
- біжутерія;
- білизна;
- сумки та аксесуари;
- сувенірна продукція» [40].

Зауважимо, що ці товари є продуктами відомих світових брендів й популярних вітчизняних марок. У магазинах ЄВА ретельно слідкують за модними тенденціями. Тому клієнти мережі завжди знаходяться у тренді. А оскільки в магазинах ЄВА споживач може придбати усе необхідне, то, відповідно, кожен з них відчувається комфортно.

ТОВ «РУШ» працює із значною кількістю (більш ніж 90) українських виробників, виробниками в 17 країнах, зокрема, Франція, Італія, Чехія, Туреччина, Польща, Китай, ОАЕ, Корея [40].

На рис. 2.4 представимо основні постачальники ТОВ «РУШ».



Рис. 2.4. Основні постачальники ТОВ «РУШ»

Отже, ТОВ «РУШ» на території України функціонує із 2002 року під торговою маркою «мережа магазинів «ЄВА», займається дистрибуцією парфумерно-косметичної продукції, товарів особистої гігієни, побутової хімії, біжутерією й аксесуарами. Мережа магазинів формату дрогері ЄВА займає друге місце серед мереж магазинів-дрогері й охоплює 31% українського ринку в такому форматі.

## **2.2. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності організації**

Фінансово-господарська діяльність організації є ключовим елементом її успіху та стабільності. В сучасному світі, де конкуренція росте, а економічні умови змінюються, важливо вміло управляти фінансами та ефективно використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності стає необхідним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Один із основних аспектів аналізу ефективності – це фінансовий аспект. Успішна компанія повинна бути в змозі генерувати прибуток, ефективно використовуючи свої ресурси. Оцінка рентабельності, аналіз чистого прибутку та факторів, які впливають на прибутковість, є важливими критеріями оцінки фінансової стійкості організації. Крім того, аналіз оборотності активів та обігових коштів дозволяє визначити, наскільки швидко компанія використовує свої ресурси та здатна адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ще одним важливим аспектом є управління ліквідністю. Здатність організації вчасно виплачувати свої зобов'язання грає ключову роль у забезпеченні її стабільності та довіри з боку партнерів та кредиторів. Аналіз коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності дозволяє визначити, наскільки ефективно організація управляє своїми фінансовими потоками та здатна

витримати фінансові труднощі.

Найважливішим аспектом є також ефективність використання капіталу. Аналіз структури капіталу та вартості власних інвестицій дозволяє визначити, наскільки добре організація використовує залучені ресурси та якість її інвестиційних проектів.

Отже, аналіз еф-сті фінансово-господарської діяльності є складним завданням, яке вимагає інтегрованого підходу та розгляду різноманітних аспектів. Тільки завдяки цьому організація може не лише виявляти проблеми, але й приймати обґрунтовані рішення для поліпшення своєї фінансової стійкості та стати успішною у вимогливому світі бізнесу.

Основні фінансові результати діяльності ТОВ «РУШ» представимо у табл. 2.1. Зазначимо, що доходи торгов. підприємство одержує від різних видів діяльності, зокрема, торговельної, виробничої, посередницької.

Виходячи із даних робимо висновок, що у 2022р. чистий дохід від реалізації зріс на 2244441 тис. грн, що більше на 16,69 % порівнюючи із 2020 роком. У 2021р. чист. дохід склав 16990297 тис. грн, що на 26,37% (3544889 тис. грн) більше порівняно із 2020 роком.

Крім того, згідно даних табл.2.2 валовий прибуток ТОВ «РУШ» має тенденцію зростання, зокрема, на 33,47% у 2022 році порівнянні із 2020 р. Так у 2022 році валовий прибуток становив 4202462 тис. грн, у 2020 році – 3148679 тис. грн. зазначимо, що у 2021 році валовий прибуток становив 4238201 тис. грн, що на 34,60% більше, ніж у 2020 р. Упродовж 2020-2022 років досліджуване товариство отримувало прибуток від операційн. діяльності, зокрема, у 2020 році – 1094874 тис. грн, у 2021 – 1126741 тис. грн та у 2022р. – 1336925 тис. грн. Крім того, товариство отримувало й інші доходи, в т.ч. фінансові. У результаті чого ТОВ «РУШ» у 2022 році отримало чист. фінанс. результат (прибуток) у розмірі 717982,00 грн, що на 32,91% більше порівняно із 2020 роком, коли чистий прибуток складав 540192,00 грн. та на 9,62% більше порівняно із 2021 р., коли чистий прибуток склав 654983,00 грн.

Таблиця 2.1

## Фінансові результати діяльності ТОВ «РУШ»

(тис. грн)

| Показники  | Роки     |          |          | Динаміка змін |         |              |        |              |        |
|--|----------|----------|----------|---------------|---------|--------------|--------|--------------|--------|
|  | 2020     | 2021     | 2022     | 2021 до 2020  |         | 2022 до 2021 |        | 2022 до 2020 |        |
|  |          |          |          | +, -          | %       | +, -         | %      | +, -         | %      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 13445408 | 16990297 | 15689849 | +3544889      | 26,37   | -1300448     | -7,65  | +2244441     | 16,69  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 10296729 | 12752096 | 11487387 | +2455367      | 23,85   | -1264709     | -9,92  | +1190658     | 11,56  |
| Валовий: прибуток  | 3148679  | 4238201  | 4202462  | +1089522      | 34,60   | -35739       | -0,84  | +1053783     | 33,47  |
| Інші операційні доходи   | 146478   | 137923   | 373448   | -8555         | -5,84   | +235525      | 170,77 | +226970      | 154,95 |
| Адміністративні витрати  | 229843   | 348460   | 312207   | +118617       | 51,61   | -36253       | -10,40 | +82364       | 35,83  |
| Витрати на збут  | 1929290  | 2846249  | 2528223  | +916959       | 47,53   | -318026      | -11,17 | +598933      | 31,04  |
| Інші операційні витрати  | 41150    | 54674    | 398555   | +13524        | 32,87   | +343881      | 628,97 | +357405      | 868,54 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 1094874  | 1126741  | 1336925  | +31867        | 2,91    | +210184      | 18,65  | +242051      | 22,11  |
| Інші фінансові доходи  | 900      | 52577    | 6971     | +51677        | 5741,89 | -45606       | -86,74 | +6071        | 674,56 |
| Інші доходи  | 2262     | 1413     | -        | -849          | -37,53  | -1413        | 100,00 | -2262        | 100,00 |
| Фінансові витрати  | 439513   | 397919   | 451429   | -41594        | -9,46   | +53510       | 13,45  | +11916       | 2,71   |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 658523   | 782812   | 892467   | +124289       | 18,87   | +109655      | 14,01  | +233944      | 35,53  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | -118331  | -127829  | -174485  | -9498         | 8,03    | -46656       | 36,50  | -56154       | 47,46  |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 540192   | 654983   | 717982   | +114791       | 21,25   | +62999       | 9,62   | +177790      | 32,91  |

Примітка. Наведено за даними підприємства.

Зазначимо, що ТОВ «РУШ» одержувало й інший сукупний дохід, зокрема, дооцінка необоротних активів (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**Сукупний дохід ТОВ «РУШ»**

(тис. грн)

| Показники                                | Роки   |        |        | Динаміка змін |              |              |
|--|--------|--------|--------|---------------|--------------|--------------|
|  | 2020   | 2021   | 2022   | 2021 до 2020  | 2022 до 2021 | 2022 до 2020 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів    | –      | 177985 | 249600 | +177985       | +71615       | +249600      |
| Інший сукупний дохід                     | 1166   | 1441   | 6216   | 275           | +4775        | +5050        |
| Інший сукупний дохід до оподаткування    | 1166   | 179426 | 255816 | +178260       | +76390       | 254650       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 1166   | 179426 | 255816 | +178260       | +76390       | +254650      |
| Сукупний дохід                           | 541358 | 834409 | 973798 | +293051       | +139389      | +432440      |

Примітка. Наведено за даними підприємства.

У 2022 році дооцінка необор. активів склала 249600 тис. грн, що на 40,24% більше порівнюючи із 2021р. Крім того, інший сукупний дохід ТОВ «РУШ» у 2022 році становив 6216 тис. грн, що на 4775 тис. грн більше порівнюючи із 2021р. та на 4775 тис. грн порівнюючи із 2020р.

Тому у 2022 році ТОВ «РУШ» одержало чистий сукупний прибуток у розмірі 973798 тис. грн., що на 16,71% більше порівнюючи із 2021р. та на 79,88% більше порівнюючи із 2020р.

Як бачимо, ТОВ «РУШ» демонструє зростання основн. показників як доходу, так і прибутку.

Показник чистого руху коштів від операційної діяльності є важливим фінансовим показником, що вказує на чистий грошовий потік, який генерується від основної операційної діяльності підприємства. Цей показник включає грошові потоки, пов'язані з продажем товарів чи послуг, а також операційні витрати.

Чистий грошовий потік від операц. діяльності дає уявлення про те,

наскільки ділова діяльність компанії ефективна в генерації грошових потоків. Зростання цього показника може свідчити про позитивні аспекти, такі як збільшення продажів чи ефективні управлінські рішення, тоді як зменшення може вказувати на проблеми в операційній діяльності компанії.

Показник чистого руху коштів від операц. діяльності ТОВ «РУШ» (табл. 2.3) демонструє проведення зваженої політики з питань запозичень.

Таблиця 2.3

**Рух коштів у результаті операційної діяльності ТОВ «РУШ»**

(тис. грн)

| Показники  | Роки     |          |          |
|--|----------|----------|----------|
|  | 2020     | 2021     | 2022     |
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)     | 16880863 | 20358263 | 18823267 |
| Надходження авансів від покупців і замовників                      | 1105     | 1409     | 467      |
| Надходження від повернення авансів                                 | 2608     | 6739     | 936      |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 27351    | 31254    | 129642   |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                | 4184     | 3035     | 2016     |
| Інші надходження   | 2591146  | 2574769  | 1239495  |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)                      | 16323630 | 18780128 | 16704220 |
| Праці  | 544721   | 884730   | 860831   |
| Відрахувань на соціальні заходи                                    | 155850   | 253303   | 242371   |
| Зобов'язань з податків і зборів                                    | 622515   | 768355   | 1212332  |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток             | 103627   | 121322   | 130439   |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість      | 378043   | 417936   | 865427   |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів         | 140845   | 229097   | 216466   |
| Витрачання на оплату авансів                                       | 29798    | 40684    | 17042    |
| Витрачання на оплату повернення авансів                            | 233      | 250      | 155      |
| Інші витрачання  | 593466   | 602721   | 508518   |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності                       | 1237044  | 1645298  | 650354   |

Примітка. Наведено за даними підприємства.

На рис. 2.5 представимо структуру чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «РУШ» за способом продажу товарів,

що доповнюють одна одну в рамках інтегрованої торгівельної діяльності.



Рис. 2.5. Структура доходу від реалізації продукції ТОВ «РУШ»  
за способом продажу товарів

Примітка. Побудовано автором.

Згідно даних ТОВ «РУШ» не має жодного «покупця, котрий складає більше 10% від чистого доходу від реалізації» [23]. Серед типів доходів лише дохід від гуртової «торгівлі представлений продажами на експорт за посередництвом комісійного договору (Республіка Польща)» [23].

Роздрібний товарооборот формується у результаті продажу товарів чи послуг кінцевим споживачам, кінцевим користувачам. Він орієнтований на індивідуальних покупців і включає торгівлю через роздрібні магазини, супермаркети, онлайн-магазини. Роздрібний товарооборот можна охарактеризувати через «загальний обсяг, а також за товарною структурою, тобто співвідношення окремих товарів в загальному обсязі товарообороту» [26].

Зауважимо, що продажі кожної товарної групи мають свої особливості і різняться трудомісткістю, витратомісткістю. Зміни в структурі товарообігу впливають на показники (кількісні чи якісні) роботи організації торгівлі,



особливо на рівень доходів, продуктивність праці, швидкість товарообігу, рівень витрат обігу.

Мета аналізу загального обсягу роздрібних продажів – визначити тенденції його розвитку, оцінити, чи успішний план і чи достатній він для задоволення мобільного попиту людей на товари. Такий аналіз варто проводити протягом року, щоб контролювати хід виконання плану та забезпечувати аналітичну підтримку для оперативного управління такими процесами. Крім того, аналіз можна також провести після закінчення року, щоб оцінити рівень, досягнутий роздрібними продажами, щоб підтвердити перспективи їх розвитку.

Структуру товарообороту ТОВ «РУШ» представимо на рис. 2.6.

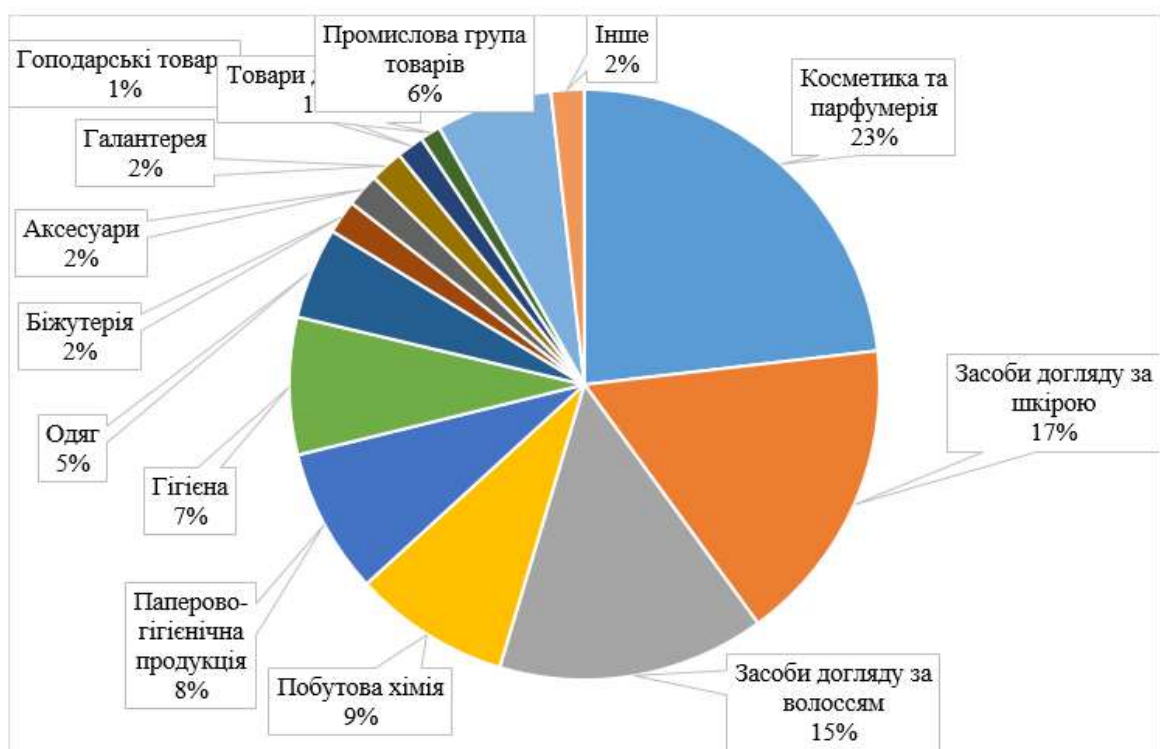


Рис. 2.6. Структура товарообороту ТОВ «РУШ»

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства.

Дані засвідчили, що серед товарних груп найбільша питома вага належить косметичі й парфумерії – 23,2%. Зазначимо, що якраз на цей товар і припадає найбільша частка доходу ТОВ. На другому місці знаходяться такі засоби, як товари догляду за шкірою (16,8%). Третю позицію займають товари

з догляду за волоссям – 14,7%.

Поза фінансовими аспектами, ефективність можна оцінити за допомогою нематеріальних показників, таких як репутація компанії, задоволеність клієнтів та персоналу, рівень інновацій та корпоративна відповідальність. Ці показники відображають вплив організації на соціальне та екологічне середовище, а також її спроможність зберігати конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

Результати проведених досліджень (табл. 2.4) засвідчили, що рівень повного задоволення «споживачів в цілому по всій мережі складає 65,0 %, частково задоволених – 34,0%, частково незадоволених – 1,0%, цілком незадоволених – не було серед опитаних» [40].

Таблиця 2.4

**Порівняння рівня задоволеності споживачів товарами представленими в лінії магазинів «Eva» та у конкурентів**

| Рівень задоволеності   | Лінія магазинів «Eva» | Конкуренти |
|------------------------|-----------------------|------------|
| Повністю задоволені    | 65,0                  | 18,0       |
| Частково задоволені    | 34,0                  | 49,0       |
| Частково не задоволені | 1,0                   | 27,0       |
| Цілком не задоволені   | 0,0                   | 1,0        |
| Не знаю                | -                     | 5,0        |
| Разом                  | 100,0                 | 100,0      |

Примітка. Наведено за [40].

Як бачимо, ефективність фінансово-господарської діяльності є важливим показником успішності будь-якої організації, незалежно від її розміру чи галузі діяльності. Цей показник визначається здатністю компанії до досягнення своїх цілей та забезпечення стійкого фінансового розвитку в довгостроковій перспективі. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності є необхідним інструментом для керівництва підприємства у прийнятті обґрунтованих рішень та корекції стратегії розвитку.

Отже, аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності

організації – це складний та багатоплановий процес, який вимагає інтеграції фінансових та нефінансових аспектів. На основі такого аналізу можна визначити стратегічні напрямки розвитку, оптимізувати витрати та забезпечити стійкий розвиток організації в умовах сучасного ринкового середовища.

### **2.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану**

В сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, складовою успішності підприємства є ретельно розроблений бізнес-план. Бізнес-план є не просто формальною вимогою для залучення інвестицій, але й інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємству прогнозувати, аналізувати і пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі.

БП виступає як ключовий інструмент для діючого підприємства, допомагаючи йому не лише вижити на ринку, але й досягти успіху та стати лідером у своїй галузі. Його створення вимагає від команди великої відповідальності, що неможливе без ретельного аналізу та формування інформаційного поля бізнес-плану. Інформаційне поле стає ключовим елементом успішної стратегії підприємства, сприяючи якісній підготовці, розвитку та реалізації планів.

Перш за все, інформаційне поле визначається якістю та обсягом зібраної інформації. Збір та аналіз даних є вирішальним етапом у формуванні бізнес-плану, оскільки від цього залежить об'єктивність і точність висновків. Вивчення ринкових тенденцій, конкурентної ситуації та внутрішніх ресурсів дозволяє побудувати реалістичний бізнес-план, враховуючи всі аспекти діяльності.

Іншим важливим аспектом формування інформаційного поля є його структура та систематизація. Інформаційний потік може бути величезним, і важливо, щоб вся інформація була логічно впорядкованою та доступною для

всіх зацікавлених сторін. Використання сучасних інформаційн. технологій та програмного забезпечення дозволяє автоматизувати процес обробки та відображення даних, спрощуючи роботу над бізнес-планом.

Формування інформаційного поля також включає прогнозування можливих змін у діловому середовищі. Здатність вчасно виявити нові тренди, ризики та можливості дозволяє підприємству адаптуватися до змін та забезпечувати конкурентні переваги. В цьому контексті, інформаційне поле є своєрідним інструментом стратегічного управління, що допомагає адміністрації приймати обґрунтовані та осмислені рішення.

Не менш важливою частиною інформаційного поля є комунікація. Забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації сприяє обміну інформацією між всіма учасниками проекту. Краща взаємодія та зрозумілість планів стають ключовими факторами успішного впровадження стратегії бізнесу.

Зауважимо, що свою діяльність ТОВ «РУШ» провадить в Україні, а тому на бізнес здійснює вплив економіка України, її фінансові ринки, яким притаманно особливість ринку, що розвивається. Останніми роками ситуація в Україні і політична, й економічна, є нестабільною. «Правова, податкова та адміністративна системи продовжують розвиватися, проте пов'язані з ризиком неоднозначності тлумачення їхніх вимог, які до того ж схильні до частих змін, що вкупі з іншими юридичними та фіскальними перешкодами створює додаткові проблеми для підприємств, що ведуть бізнес в Україні» [37].

21.02.2022 року росія визнала офіційно невизнані «самопроголошені утворення на території Луганської та Донецької областей України та дозволила використання збройних сил на цих територіях. 24 лютого 2022 року Російська Федерація розпочала військову агресію в Україні та розпочала бойові дії за певними напрямками. Ці тривалі дії призвели до людських жертв, значного переміщення населення, пошкодження інфраструктури, введення Національним банком України певних адміністративних обмежень на операції з конвертації валюти та платежів за кордон та загалом значного порушення

економічної діяльності в Україні. У відповідь на військові дії Указом Президента України № 64/2022 введено воєнний стан, який наразі продовжено» [23]. Така ситуація негативно вплинула на бізнес-середовище, у т.ч. на здатність підприємства продовжувати діяльність у звичайному режимі.

Унаслідок масованого ракетного удару по території України пошкоджені важливі об'єкти інфраструктури і тому відбуваються перебої з електроенергією в різних регіонах. Щоб забезпечити на різних територіях України безперебійну діяльність розподільчих центрів й частини магазинів ТОВ «РУШ» закупило джерела безперебійного живлення й генераторні установки.

Враховуючи поточні обставини ТОВ «РУШ» продовжує провадити операційну діяльність на неокупованій території України. Його топ-менеджмент не має наміру призупиняти чи ліквідувати діяльність і ухвалив рішення продовжувати безперервно діяльність у найближчому майбутньому.

Тривалість військової агресії передбачити важко, але менеджмент ТОВ розробило обґрунтований сценарій, згідно з яким війна на нині окупованих територіях України або поблизу них триватиме, а компанія протягом цього періоду буде мати можливість здійснювати підприємницьку діяльність на неокупованих територіях України у дещо зменшеному масштабі. При цьому розраховує підвищити рівень діяльності, коли обставини дозволять.

Зауважимо, що нині у різних регіонах працює 956 магазинів ЄВА на підконтрольній території України. Упродовж 2022р. частково чи повністю зруйновані 172 орендованих приміщень магазинів, де була організована торгівельна діяльність ТОВ. Повністю втрачені активи «в 144 магазинах на окупованих територіях Донецької, Запорізької, Луганської, Херсонської областей та звільнених від окупації територіях Київської, Миколаївської, Полтавської, Сумської, Харківської областей (пошкоджені під час активних бойових дій у 2022 році). Повністю або частково знищені запаси та обладнання у 28 магазинах, які знаходяться на підконтрольній звільненій території, з яких вже 19 магазинів відновили свою роботу в Київській, Харківській та Сумській

областях» [23].

Унаслідок органічного росту ТОВ «РУШ» упродовж 2022 року вдалося відкрити 13 нових магазинів.

Зазначимо, що загальні втрати активів ТОВ складають 531,0 млн. грн. З них:

- основн. засобів – 55,0 млн. грн;
- активів з права користування – 272,0 млн. грн;
- грошов коштів та їх еквівалентів – 2,0 млн. грн;
- товарів у роздрібній торгівлі – 195,0 млн. грн;
- інш. запасів (запчастин, сировини, палива) – 7,0 млн. грн.

Попит населення на товари ТОВ знизився з початком військових дій, але зараз відновлюється. Так, у другому кварталі 2022р. товарообіг ТОВ «РУШ» впав у середньому до 79%, тоді як у 3-му кварталі досяг 85% порівняно з довоєнним рівнем продажів. Усі постачальники товарів компанії знаходяться за межами окупованих територій. Зазначимо, що більшість постачальників є транснаціональними корпораціями, тому є можливість своєчасно поповнювати запаси. Крім того, відновлено ланцюг поставок товарів безпосередньо з Європи.

ТОВ «РУШ» має достатні фінансові ресурси щоб фінансувати власну діяльність як під час військового вторгнення, так й в осяжному майбутньому. Очікується, що основні джерела фінансування – залишки коштів у касі, поточна виручка від реалізації й кредитні кошти банків. З початку бойових дій підприємством проведено масштабну роботу щодо скорочення й реструктуризації кредиторської заборгованості за товари, роботи чи послуги (продовжено терміни погашення кредитор. заборгованості до 9-12 місяців). Кредиторська заборгованість склала 22 млн. грн. Знижки на додаткові товари в існуючій кредиторській заборгованості склали 88 млн грн.

Крім того, ТОВ на початку воєнного стану отримало значні знижки на оренду комерційних приміщень, що призвело до того, що поточні загальні орендні зобов'язання зменшилися на 40% порівняно з довоєнним рівнем.

Середньомісячний залишок на банківському рахунку підприємства коштів становить орієнтовно 1,5-1,8 млрд. грн.

У 2022 році, згідно з кредитним банківським договором, відсотки та заборгованість за наявною кредитною лінією будуть виплачуватися відповідно до умов підписаного договору, і компанія не вимагає від банку відстрочки погашення боргу.

Згідно даних досліджуваного товариства станом на 01.01.22р. середньооблікова чис-сть штатних працівників ТОВ «РУШ» обліков. складу становила 13,201 тис. осіб. Зазначимо, що середня к-сть працівників упродовж 2020 року дорівнювала 12,468 тис. осіб.

Кількість працівників, які працюють у філіях, «представництвах (відокремлений підрозділ-представництво у Китайській народній республіці) становить 1 особа. Середня чисельність позаштатних працівників – 4 (ГПХ)» [37].

У ТОВ «РУШ» 51 особа працює за сумісництвом. Крім того, 1,86 тис. осіб працюють на умовах неповн. робочого часу (дня, тижня). За звітний період фонд оплати праці склав 1,107 млн. грн.

Протягом 2022 року суттєвих змін у штатному розписі компанії не було, а необхідний персонал збережено для забезпечення стабільної роботи в. Офісні працівники мають можливість працювати віддалено.

Зауважимо, що можливість торговельного підприємства успішно продавати товари і отримувати дохід залежить від ефективності організації технічних процесів, ступеня використання трудового потенціалу і раціонального здійснення витрат.

Структура операційних витрат досліджуваного ТОВ «РУШ» представлена у табл. 2.5.

Як бачимо, у 2022р. значно зросла частка матеріальних витрат порівняно із попередніми роками.

Таблиця 2.5

## Операційні витрати ТОВ «РУШ»

| Статті витрат                    | 2020 р.  |            | 2021 р.  |            | 2022 р.  |            |
|----------------------------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
|                                  | тис. грн | частка у % | тис. грн | частка у % | тис. грн | частка у % |
| Матеріальні затрати              | 78502    | 3,57       | 81965    | 2,52       | 351712   | 10,86      |
| Витрати на оплату праці          | 591891   | 26,90      | 1106046  | 34,04      | 1037455  | 32,03      |
| Відрахування на соціальні заходи | 137041   | 6,23       | 258777   | 7,96       | 241727   | 7,46       |
| Амортизація                      | 797878   | 36,26      | 1011528  | 31,13      | 836043   | 25,81      |
| Інші операційні витрати          | 594971   | 27,04      | 791067   | 24,35      | 772048   | 23,84      |
| Разом                            | 2200283  | 100,00     | 3249383  | 100,00     | 3238985  | 100,00     |

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства.

Зазначимо, що з 2011 року у товаристві впроваджено систему автоматичного ведення товарних залишків та впроваджено автоматизовану систему контролю своєчасності платежів [40].

Конкурентне середовище ТОВ «РУШ» складають спеціалізовані мережеві магазини, асортименти яких частково або повністю переукуються з асортиментом мережі ЄВА. Дискаунтерів й супермаркети не відносять до основних конкурентів, бо споживачі парфумерії та косметики більш лояльні до спеціалізованих магазинів, ніж до супермаркетів.

Основними конкурентами ТОВ «РУШ» є мережі *Watsons*, *Kosmo* та *Prostir* (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники діяльності підприємств формату *drogerie*

| Керуюча компанія | Мережа         | Центральний офіс | Кількість крамниць | Власні торгові марки  | Адреса сайту  |
|------------------|----------------|------------------|--------------------|---|---|
| ТОВ «РУШ»        | ЄВА            | Дніпро           | 1030               | <u>Управдом</u> , <u>Lito</u> , <u>SKY</u> , <u>LCF</u> , <u>Defile</u> , <u>Viv'en</u> , <u>Camill Lady</u> , <u>Green Way</u> , <u>MY</u> | <a href="https://eva.ua/ua/">https://eva.ua/ua/</a>             |
| ТОВ «ДЦ Україна» | <u>Watsons</u> | Київ             | 435                | <u>Lucky Day M.A.G.</u> , <u>Babydream</u> , більш ніж 2700 позицій   | <a href="https://www.watsons.com/">https://www.watsons.com/</a> |
| ТОВ «Стиль Д»    | <u>Prostor</u> | Дніпро           | 350                | <u>Bona</u> , <u>NEO Violetta</u>   | <a href="https://prostor.ua/ua/">https://prostor.ua/ua/</a>     |



ТОВ «РУШ» за обсягами роздрібних продажів парфумерно-косметичної продукції є другим за величиною оператором на українському ринку.

Отже, формування інформаційного поля бізнес-плану визначає його якість та успішність в реалізації. Чітке визначення завдань, систематизована структура інформації, аналіз змін у діловому середовищі та ефективна комунікація є ключовими складовими, які формують основу інформаційного поля і забезпечують стійкий розвиток підприємства в умовах сучасного підприємництва.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Руш» – найбільша в країні мережа магазинів косметики й засобів догляду ЄВА – магазин дрогері типу

ТОВ «РУШ» на території України функціонує із 2002 року під торговою маркою «мережа магазинів «ЄВА», займається дистрибуцією парфумерно-косметичної продукції, товарів особистої гігієни, побутової хімії, біжутерією й аксесуарами.

Згідно даних станом на жовтень 2023 року нараховувалося 1,03 тис. магазинів ЄВА, що розміщенні майже в кожному місті та містечку України 24 областей України, інтернет-магазин

Асортиментних позицій товариства налічується більш ніж 30000 одиниць.

У 2022 році ТОВ «РУШ» одержало чистий сукупний прибуток у розмірі 973798 тис. грн., що на 16,71% більше порівнюючи із 2021р. та на 79,88% більше порівнюючи із 2020р.

ТОВ «РУШ» демонструє зростання основн. показників як доходу, так і прибутку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Напрями активізації управлінськ. діяльності в організації на основі бізнес-планування**

Як було доведено у розділі 1, у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, важливим елементом успішного управління є ефективне бізнес-планування.

Бізнес-планування виступає як невід'ємна складова управлінської діяльності, надаючи організації чітке визначення цілей, стратегій та дійові інструменти для їх досягнення.

Однією з основних переваг бізнес-планування є можливість системного підходу до управління. Визначення місії, визначення стратегічних цілей та розробка конкретних завдань дозволяють керівництву та персоналу орієнтуватися на спільних цілях. Це сприяє створенню єдиної візії, яка об'єднує всі рівні організації і стає основою для узгоджених дій.

Управлінська діяльність активізується завдяки конкретним та вимірюваним показникам успіху, які формуються в процесі бізнес-планування. Ці ключові показники дозволяють вчасно виявляти тенденції, аналізувати результати та коригувати стратегію відповідно до змін на ринку чи внутрішніх умов.

Крім того, бізнес-план допомагає вирішувати проблеми, пов'язані з ресурсами. Відзначаючи потреби в фінансах, персоналі, технологіях й інших ресурсах, організація отримує можливість більш ефективно розподіляти фінансові ресурси для досягнення стратегічних мето

БП є не лише інструментом для внутрішнього використання, але і ефективним інструментом для залучення інвесторів чи партнерів. Він

демонструє організаційну зрілість, виваженість стратегії та ретельно продумані плани дій. Це сприяє залученню фінансової та експертної підтримки, що є важливим елементом для стабільного розвитку будь-якої організації.

Таким чином, управління на основі БП дозволяє ефективно вирішувати завдання, досягати цілей і підтримувати стабільний розвиток організації.

Розглянемо основні напрями управлінської діяльності (рис. 3.1) на основі бізнес-плану.

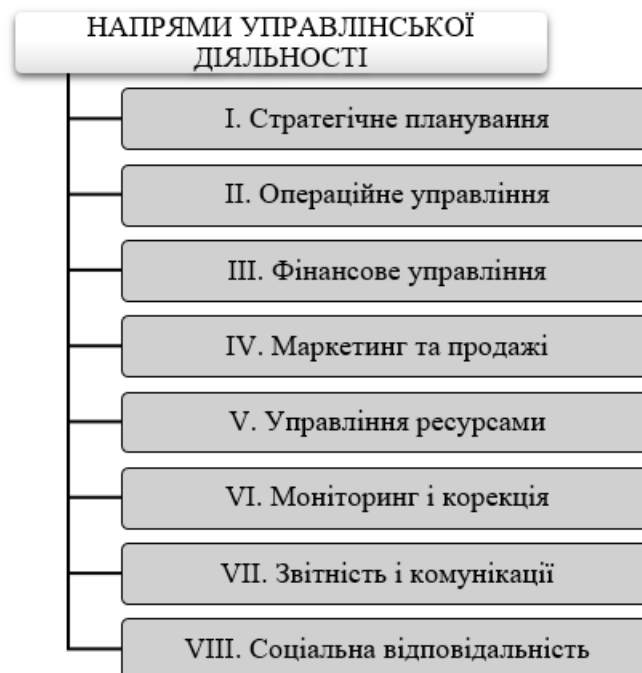


Рис. 3.1. Основні напрями управлінської діяльності

Примітка. Сформовано автором.

Зауважимо, що БП виступає як основний документ, який спрямовує всі аспекти управлінської діяльності, надаючи чіткі цілі, стратегії та плани дій для досягнення успіху в конкурентному середовищі.

I. Стратегічне планування.

1.1. Визначення місії (основної мети) та візії (перспективного стану) компанії, а також формулювання конкретних стратегічних цілей.

1.2. Аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх ресурсів для вивчення внутрішніх сильних й слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз.

### 1.3. Визначення стратегій розвитку та конкурентних переваг.

Якщо організація визначає стратегію розширення ринків, бізнес-план має містити плани щодо запуску нових продуктів або введення на нові ринки.

## II. Операційне управління.

2.1. Розробка конкретних ділових планів для різних функціональних областей (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) для забезпечення оптимальної роботи всіх виробничих ланок, включаючи постачання, виробництво та розподіл.

2.2. Встановлення ключових показників ефективності (*KPI*) для вимірювання досягнення цілей.

2.3. Контроль якості та удосконалення виробничих процесів для забезпечення високої якості продукції чи послуг.

За умови, що виробнича організація створює бізнес-план, то операційний план включає деталі щодо виробництва, закупівлі сировини, оптимізації процесів та впровадження нових технологій.

## III. Фінансове управління.

3.1. Розробка прогнозу фінансових результатів, таких як оборот, прибуток і збитки, бюджет для ефективного використання ресурсів та контролю витрат.

3.2. Управління фінансовими ресурсами, визначення джерел фінансування проектів.

3.3. Використання фінансових показників для оцінки фінансової стабільності та прийняття рішень.

Якщо підприємство планує здійснити розширення, фінансовий план міститиме розрахунки щодо потрібного капіталу, прогнози прибутку і збитків, а також визначення точок беззбитковості.

## IV. Маркетинг та продажі.

4.1. Розробка стратегій маркетингу та продажу товарів або послуг.

4.2. Визначення цільової аудиторії та позиціонування продукції на ринку.

При умові планування виведення організації на ринок нового продукту, стратегія маркетингу в бізнес-плані включатиме плани по рекламі, позиціонуванню бренду і стратегії ціноутворення.

#### V. Управління ресурсами.

5.1. Планування потреб у ресурсах, включаючи людські ресурси, матеріали, технології та інші активи.

5.2. Забезпечення ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Якщо компанія визначає стратегію зменшення витрат, управління ресурсами у бізнес-плані може включати плани щодо оптимізації процесів виробництва, ефективного використання людських ресурсів та управління запасами.

#### VI. Моніторинг і корекція.

6.1. Систематичний аналіз виконання відносно бізнес-плану.

6.2. Виявлення відхилень і корекція стратегій або ділових планів при необхідності.

Якщо виконання плану відстає від очікувань, компанія може внести корективи в стратегію, наприклад, шляхом перегляду маркетингових заходів або реорганізації операцій.

#### VII. Звітність і комунікації.

7.1. Постійна звітність стейкхолдерам (інвесторам, партнерам, персоналу) щодо досягнень та проблем.

7.2. Ефективна комунікація в організації для забезпечення розуміння і відданості цілям.

Щотижня або щомісячно звіти про виконання плану можуть бути надіслані директорам та іншим стейкхолдерам. Зустрічі для обговорення прогресу і внесення змін також можуть бути заплановані.

#### VIII. Соціальна відповідальність.

8.1. Реалізація проектів, спрямованих на соціальне поліпшення та екологічну сталість.

8.2. Впровадження етичних стандартів у діяльність організації та її відносини зі співробітниками та громадськістю.

Зазначимо, що вищеокреслені приклади вказують на те, як бізнес-план може стати конкретним інструментом для керівництва, визначення стратегій і прийняття управлінських рішень в конкретних областях діяльності компанії. Бізнес-план слугує рамкою, яка спрямовує усі сторони бізнесу на шляху до досягнення стратегічних цілей.

Бізнес-план – це стратегічний документ, який допомагає визначити цілі компанії, розробити план дій та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Стратегічна мета ТОВ «РУШ» – надавати можливість клієнтам обирати способи самостійного зручної купівлі: за допомогою «*off*» або «*online*».

Розвиток досліджуваного товариства пов'язаний із:

- «клієнторієнтованістю;
- розширенням мережі – фокусування на збільшення присутності в Західних та Центральних областях України;
- оптимізацією логістичних процесів;
- розвитком ІТ напрямку;
- розвитком *On-line* продажу» [23] через інтернет-магазин.

Менеджмент ТОВ «РУШ» поставило за мету – стати лідером ринку в *Off*- і *On-line* за кількістю замовлень. Тому товариство зберігатиме фокус на розвитку онлайн-майданчика *EVA.UA*.

У 2024 році мережа магазинів Єва планує відкрити нові магазини у кількості 60. Для цього напряму орієнтовні інвестиції складають близько 200,00 млн. грн.

ТОВ «РУШ» приділяє велике значення розвитку своїх торгових марок, які забезпечать споживачам високу якість продукції за умови помірної ціни.

Крім того, ТОВ «РУШ» постійно реалізує інвестиційні проекти для розвитку власної діяльності та збереження конкурентоспроможності на національн. ринку роздрібною торгівлі. Інвестиційну структуру ТОВ «РУШ» можна розділити на такі основні напрями інвестицій:

- 1) в роздрібну мережу;
- 2) в логістику;
- 3) в розвиток «*on-line*» продажів;
- 4) напрямку ІТ.

Зауважимо, що напрямки інвестування ТОВ «РУШ» пов'язані безпосередньо із стратегічними завданнями товариства й планами його подальшого розвитку. Щоб підтримувати належний рівень обслуговування й забезпечувати клієнтів усіма необхідними товарами, компанія продовжує інвестувати в логістику та ІТ-проекти.

До кінця 2024 року «планується завершити будівництво нового складу у Львові, а у 2025-му – масштабного логістичного центру в Одесі» [21]. При цьому, логістичні склади планується зробити автоматизованими з роботами.

З початку 2023 року було відкрито 31 нових магазинів ЄВА. Крім того, 29 магазинів відновили роботу. Нові магазини переважно відкривають у концепті «Жіноча енергія» (їх налічується уже понад 30).

За словами операційного директора ТОВ «РУШ» Віктора Средня «відбувається також поступовий ребрендинг наявних об'єктів, які потребують оновлення, але про повний ребрендинг усієї мережі поки що не йдеться» [21]. Вартість переобладнання 1-ого магазину враховуючи нову концепцію складає коло трьох млн. грн. А вартість відкриття повністю нового магазину залежно від розміру сягає 5-10 млн. грн.

Зазначимо, що вже до кінця 2023 року заплановано відкрити ще 26 нових магазинів ЄВА. Так, нова флагманська *EVA beauty lab* планується до відкриття у ТРЦ *Respublika* (м. Київ). У такому форматі буде представлено більше косметики й парфумерії, також заплановано функціонування дерматоцентру, професійних серій з догляду за волоссям. Крім того розширюється категорія преміальних брендів.

Водночас тривалість і масштаб військових дій України важко передбачити. Прикордонні населені пункти продовжують залишатися під загрозою обстрілів з території росії, а також зберігається постійна загроза

ракетних ударів по Україні. Крім того, розширення зони бойових дій може завадити компанії відновити повноцінну операційну діяльність через серйозні збої в ланцюзі поставок, серйозні пошкодження інфраструктури компанії, через недостатню кількість людських ресурсів і матеріальних засобів, необхідних здійснювати підприємницьку діяльність щоденно. Ці обставини становлять значну невизначеність, що може викликати значні сумніви щодо здатності ТОВ продовжувати діяльність і воно не зможе реалізувати власні активи й виконати зобов'язання у ході звичайної діяльності.

Хоча менеджмент ТОВ вважає, що воно вживає необхідних заходів щоб підтримати стабільність бізнесу компанії за поточних обставин, розширення зони бойових дій може мати негативний вплив на результати діяльності компанії та фінансовий стан.

Отже, бізнес-планування є важливою ланкою в управлінні організацією. Від якості бізнес-плану та його впровадження залежить активізація управлінської діяльності, досягнення стратегічних цілей та успішний конкурентний розвиток. Використання бізнес-плану як інструменту для системного підходу, визначення ключових показників успіху та оптимального розподілу ресурсів робить його невід'ємною складовою сучасного ефективного управління.

### **3.2. Удосконалення бізнес-планування діяльності організації з використанням інформаційних технологій**

В сучасному світі, де бізнес-середовище є динамічним і конкурентним, ефективне бізнес-планування стає важливим елементом успіху для будь-якої організації. Бізнес-план є документом, який описує основні аспекти діяльності підприємства з реалізації будь-якої бізнес-ідеї або будь-якого інвестиційного плану.

Щоб протистояти викликам ринку і досягти стратегічних цілей,



підприємства повинні адаптуватися до швидких змін, використовуючи інформаційні технології (ІТ) для удосконалення свого бізнес-планування.

Сучасні ІТ дозволяють істотно спростити процес розробки бізнес-планів і розширити можливості для аналізу альтернатив управлінських рішень. ІТ сприяють покращенню комунікації та співпраці всередині організації. Такі технології забезпечують ефективну обмін інформацією між відділами та рівнями управління. Електронні системи обліку та планування ресурсів підприємства (*ERP*) інтегрують усі аспекти бізнес-процесів, що сприяє зменшенню непорозумінь та покращенню згоди в команді.

Використання ІТ в бізнес-плануванні дає можливість збору, обробки та аналізу великого обсягу даних. Сучасні системи управління інформацією дозволяють збирати інформацію з різних джерел, включаючи фінансові звіти, дані про споживачів, кон'юнктуру ринку та інші фактори, які впливають на діяльність компанії. Аналіз цих даних допомагає визначити ключові тренди, ідентифікувати слабкі та сильні сторони бізнесу, а також прогнозувати майбутній попит на товари чи послуги.

Ще однією важливим аспектом є підвищення точності та прогностичної здатності бізнес-планування завдяки використанню аналітичних інструментів. ІТ дозволяють використовувати різноманітні моделі та алгоритми для прогнозування розвитку ринку, визначення оптимальних стратегій та оцінки ризиків. Це допомагає компаніям приймати більш обґрунтовані та обдумані рішення.

Переваги й недоліки використання інформаційних технологій у бізнес-плануванні представимо у табл. 3.1.

Однією з ключових переваг використання ІТ у бізнес-плануванні є швидкість і ефективність збору й аналізу даних. Інформаційні технології дозволяють збирати, обробляти і аналізувати великі обсяги даних значно швидше, ніж це можливо вручну, що допомагає пришвидшити процеси прийняття рішень і планування. Сучасні програмні рішення дозволяють автоматизувати процеси збору і обробки інформації, що значно прискорює

прийняття рішень. Наприклад, системи управління відносинами з клієнтами (CRM) дозволяють збирати дані про клієнтів, їхні вподобання та покупки, що дозволяє бізнесу краще розуміти свою аудиторію та пристосовувати стратегії продажів.

Таблиця 3.1

**Переваги та недоліки використання інформаційних технологій при  
бізнес-плануванні**

| Переваги   | Недоліки   |
|--|--|
| 1. Швидкість і ефективність<br>2. Точність та акуратність даних<br>3. Можливість прогнозування і аналізу<br>4. Забезпечення доступу до інформації<br>5. Автоматизація рутинних завдань | 1. Витрати на впровадження та обслуговування<br>2. Загроза кібербезпеки<br>3. Системна нестабільність<br>4. Навчання та перепідготовка персоналу<br>5. Необхідність постійного оновлення |

Примітка. Сформовано автором.

Використання ІТ у бізнес-плануванні дозволяє уникнути багатьох помилок, які можуть виникнути при ручному введенні та обробці інформації. Це підвищує точність та достовірність даних.

Ще перевагою є підвищення рівня аналізу і прогнозування. Інформаційні технології дозволяють використовувати різноманітні аналітичні інструменти для прогнозування розвитку подій, виявлення тенденцій та визначення ключових факторів успіху або ризику. Завдяки аналітичним інструментам, бізнес може проводити більш детальний аналіз ринку, передбачати тенденції і адаптувати свої стратегії відповідно. Моделювання сценаріїв за допомогою інформаційних технологій дозволяє підприємствам оцінювати можливі ризики та вибирати найбільш оптимальні шляхи розвитку.

ІТ забезпечують можливість отримання доступу до важливої інформації з будь-якого місця і в будь-який час, що особливо важливо в умовах глобалізації та роботи на різних географічних ринках.

Ще однією важливою перевагою є автоматизація процесів планування. ІТ дозволяють автоматизувати багато рутинних операцій, що звільняє людські ресурси від монотонних завдань і дозволяє спрямовувати їх на більш складні

та творчі аспекти роботи. ІТ дозволяють створювати програмні продукти, які здатні автоматично генерувати бізнес-плани на основі введених даних та параметрів. Це значно прискорює процес розробки стратегій та дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проте, необхідно враховувати і можливі ризики використання ІТ в бізнес-плануванні. Наприклад, необхідно забезпечити високий рівень кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації. Також, важливо враховувати людський фактор і забезпечити відповідне навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

Упровадження та підтримка ІТ-інфраструктури може бути вкрай витратною, особливо для малих підприємств, що може обмежувати їх доступність.

Збільшення використання ІТ підвищує ризик кіберзагроз та витоку конфіденційної інформації. Недостатньо ефективний кіберзахист може призвести до серйозних проблем. Оскільки інформаційні технології вимагають обробки великої кількості конфіденційної інформації, важливо вдосконалити системи кібербезпеки, щоб запобігти несанкціонованому доступу та витокам даних, що може завдати серйозного збитку репутації та фінансовому стану організації.

Залежність від ІТ може призвести до проблем у випадку системних збоїв, відмов обладнання або програмних помилок, що може суттєво ускладнити роботу.

Упровадження нових технологій може вимагати значних зусиль та витрат на навчання персоналу, що може викликати тимчасове погіршення продуктивності.

Технології швидко змінюються, і для забезпечення ефективності систем необхідно постійно вдосконалювати та оновлювати ІТ-інфраструктуру, що також може бути витратним процесом.

Зв'язок між перевагами та недоліками використання інформаційних

технологій у бізнес-плануванні полягає у тому, що багато з переваг можуть виникати з тих самих чи подібних функціональних характеристик, які одночасно можуть бути джерелом певних недоліків. Давайте розглянемо їх.

#### I. Швидкість і ефективність.

Перевага – допомагає прискорити процеси прийняття рішень та планування.

Недолік – вимагає значних витрат на впровадження та обслуговування.

#### II. Точність та акуратність даних.

Перевага – підвищує точність та достовірність даних.

Недолік – збільшує загрозу кібербезпеки, оскільки точні дані можуть стати об'єктом кібератак.

#### III. Можливість аналізу і прогнозування.

Перевага – дозволяє вчасно виявляти тенденції та розвивати стратегії.

Недолік – системна нестабільність може порушити аналітичні моделі та прогнози.

#### IV. Забезпечення доступу до інформації:

Перевага – дозволяє отримувати доступ до важливої інформації в будь-який час.

Недолік – необхідність постійного оновлення систем для забезпечення стабільності доступу.

#### V. Автоматизація рутинних завдань.

Перевага – звільняє персонал від монотонних операцій.

Недолік – вимагає навчання та перепідготовки персоналу, щоб ефективно використовувати автоматизовані інструменти.

Ця взаємодія між перевагами та недоліками підкреслює важливість збалансованого та обізнаного впровадження інформаційних технологій, приділяючи увагу не лише перевагам, але й аспектам безпеки, стабільності та навчання персоналу.

Правильне впровадження інформаційних технологій дозволяє не лише

ефективно планувати, а й стратегічно керувати діяльністю компанії, що робить її більш гнучкою та готовою до викликів ринкової конкуренції.

Зазначимо, що щоб спростити і прискорити процес бізнес-планування існує значна кількість програмних продуктів. Так, у процесі бізнес-планування найбільш широко «застосовують»:

- програми *Comfar (UNIDO)*;
- *Business Plan Pro*;
- *Project Expert* (розробка компанії «Про-Інвест Консалтинг»);
- пакети компаній «ІНЕК» та «Альт-Інвест»;
- *ProjectLibre 1.74*;
- *Project Manager*;
- *Success* та ін.» [57; 65].

Спеціальне програмне забезпечення надає «шаблони бізнес-планів, інструменти з обчислення основних фінансових і комерційних показників» [65].

У разі відсутності можливості придбання спеціального програмн. забезпечення відповідна комп'ютерна модель БП може бути реалізована працівниками в середовищі *MS Excel*, а для представлення результатів планування рекомендується використовувати засоби пакету *MS Power Paint*.

Фахівці вказують на те, що програмний продукт *Project Expert* є кращим у своєму класі програма, котра стала стандартом завдяки своїм можливостям для планування й оцінювання проєктів. Конкурентними перевагами *Project Expert* є специфіка української економіки + міжнародні стандарти. Програмний продукт *Project Expert* дозволяє гнучко врахувати зміни в економічн. оточенні, оперативно відобразити зміни. В основі *Project Expert* покладена методика *UNIDO* щодо оцінювання інвестиційних проєктів й методика фінанс. аналізу, що визначена міжнародними стандартами *IAS* [57].

Програмний продукт *Project Expert* є багатофункціональним, включає все необхідне «для бізнес-планування, а саме:

- побудову фінансової моделі проєкту (компанії) з урахуванням

- економічного й отриманням прогнозних фінансових звітів;
- визначення на її основі обсягів капітальних інвестицій та оборотного капіталу, необхідних для фінансування проекту;
  - розроблення стратегії фінансування;
  - проєктний аналіз – оцінка інвестиційного проєкту, включаючи кількісну оцінку проєктних ризиків, динаміки вартості бізнесу для різних моментів;
  - створення бізнес-плану, інвестиційного меморандуму, інших звітів (задання певної структури, підготовка текстової частини, включення в неї необхідної прогнозної фінансової звітності, графіків і діаграм);
  - внесення коригувань вихідних даних інвестиційного проєкту, оцінка його ефективності в процесі і за підсумками реалізації» [65].

Таким чином, використання ІТ для удосконалення бізнес-планування є необхідним етапом для сучасних підприємств, бо дозволяє бути більш гнучкими, конкурентоспроможними й адаптивними до змін у ринкових умовах. Застосування сучасних ІТ не лише поліпшує ефективність бізнес-процесів, а й відкриває нові можливості для розвитку та зростання компанії в довгостроковій перспективі. використання інформаційн. технологій у бізнес-плануванні є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасних умовах.

### **Висновки до розділу 3**

Однією з основних переваг бізнес-планування є можливість системного підходу до управління. Визначення місії, визначення стратегічних цілей та розробка конкретних завдань дозволяють керівництву та персоналу орієнтуватися на спільних цілях. Це сприяє створенню єдиної візії, яка об'єднує всі рівні організації і стає основою для узгоджених дій.

У 2024 році мережа магазинів Єва планує відкрити нові магазини у

кількості 60. Для цього напряму орієнтовні інвестиції складають близько 200,00 млн. грн.

Водночас тривалість і масштаб військових дій України важко передбачити. Хоча менеджмент ТОВ вважає, що воно вживає необхідних заходів щоб підтримати стабільність бізнесу компанії за поточних обставин, розширення зони бойових дій може мати негативний вплив на результати діяльності компанії та фінансовий стан.

Використання ІТ для удосконалення бізнес-планування є необхідним етапом для сучасних підприємств, бо дозволяє бути більш гнучкими, конкурентоспроможними й адаптивними до змін у ринкових умовах. Застосування сучасних ІТ не лише поліпшує ефективність бізнес-процесів, а й відкриває нові можливості для розвитку та зростання компанії в довгостроковій перспективі. Використання інформаційних технологій у бізнес-плануванні є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасних умовах.

## ВИСНОВКИ

Реальна необхідність систематичного планування будь-якої підприємницької діяльності залежить від невизначеності середовища, характеру конкуренції та наявності управлінського досвіду в організації.

Бізнес-план виступає як керівний документ, який допомагає визначити важливі етапи та стратегії розвитку. Він забезпечує ретельний аналіз ринку, конкурентів та власних можливостей. Такий підхід дозволяє уникати непередбачених труднощів і забезпечує підприємство чітким керівництвом в умовах невизначеності.

Бізнес-планування виступає як невід'ємна частина стратегічного управління, надаючи організації конкретні напрямки розвитку та визначаючи дії для досягнення поставлених цілей. Бізнес-план стає не лише документом, що визначає плани і завдання, але й ефективним інструментом впровадження стратегії підприємства.

Правильно розроблений бізнес-план стає важливим інструментом для управління та ведення бізнесу, дозволяючи організаціям адаптуватися до змін у ринкових умовах та досягати стійкого конкурентного переваги.

ТОВ «Руш» – найбільша в країні мережа магазинів косметики й засобів догляду ЄВА – магазин дрогері типу

ТОВ «РУШ» на території України функціонує із 2002 року під торговою маркою «мережа магазинів «ЄВА», займається дистрибуцією парфумерно-косметичної продукції, товарів особистої гігієни, побутової хімії, біжутерією й аксесуарами.

Згідно даних станом на жовтень 2023 року нараховувалося 1,03 тис. магазинів ЄВА, що розміщенні майже в кожному місті та містечку України 24 областей України, інтернет-магазин

Асортиментних позицій товариства налічується більш ніж 30000 одиниць.

У 2022 році ТОВ «РУШ» одержало чистий сукупний прибуток у розмірі



973798 тис. грн., що на 16,71% більше порівнюючи із 2021р. та на 79,88% більше порівнюючи із 2020р.

ТОВ «РУШ» демонструє зростання основн. показників як доходу, так і прибутку.

Однією з основних переваг бізнес-планування є можливість системного підходу до управління. Визначення місії, визначення стратегічних цілей та розробка конкретних завдань дозволяють керівництву та персоналу орієнтуватися на спільних цілях. Це сприяє створенню єдиної візії, яка об'єднує всі рівні організації і стає основою для узгоджених дій.

У 2024 році мережа магазинів Єва планує відкрити нові магазини у кількості 60. Для цього напряму орієнтовні інвестиції складають близько 200,00 млн. грн.

Водночас тривалість і масштаб військових дій України важко передбачити. Хоча менеджмент ТОВ вважає, що воно вживає необхідних заходів щоб підтримати стабільність бізнесу компанії за поточних обставин, розширення зони бойових дій може мати негативний вплив на результати діяльності компанії та фінансовий стан.

Використання ІТ для удосконалення бізнес-планування є необхідним етапом для сучасних підприємств, бо дозволяє бути більш гнучкими, конкурентоспроможними й адаптивними до змін у ринкових умовах. Застосування сучасних ІТ не лише поліпшує ефективність бізнес-процесів, а й відкриває нові можливості для розвитку та зростання компанії в довгостроковій перспективі. Використання інформаційних технологій у бізнес-плануванні є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасних умовах.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Агафонова Л. Г., Рога О. В. Підготовка бізнес плану: практикум. К.: «Знання», 2008. 158 с.
2. Алексеєва М. М. Планування діяльності фірми: навч. посіб. Київ: Фінанси і статистика, 2011. 247 с.
3. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 24. С. 22-30.
4. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 1. С. 71-75.
5. Артюх І. С. Роль бізнес-планування у розвитку підприємництва. *Управління розвитком*. 2018. № 14. С. 117-118.
6. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2020. 1(4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>
7. Бекетова О. Н. Бізнес-планування. URL: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=31227>
8. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2013. 173 с.
9. Богів Я. С. Формування бізнес-плану підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 88-89
10. Богославець Г. М., Трубей О. М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 5. Ч. 2. С. 28-32.
11. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

12. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ, 2014. 253 с.
13. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 173 с.
14. Гаврилов А. О. Використання бізнес-планування як інструменту для прийняття інвестиційних рішень. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 87-91.
15. Гетало В. П., Гончаров Г. О., Колісник А. В. Бізнес-планування : навч. посіб. К. : Професіонал, 2018. 240 с.
16. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 08.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
17. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2014. Випуск 1. С.129-133.
18. Дж. Ковелло, Б. Хейзелгрэн. Бізнес-плани. Повний довідник : Пер. з англ. Х. 416 с.
19. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78-81.
20. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки; 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
21. ЄВА (EVA) планує інвестувати близько 200 млн грн у відкриття 60 нових магазинів у 2024 р. URL: <https://interfax.com.ua/news/investments/943613.html>
22. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 26-1. С. 151.
23. Консолідована фінансова звітність ТОВ РУШ за 2020-2022 рр. та звіт

- незалежних аудиторів. URL: <https://eva.ua/ua/finansovaya-informatsiya/>
24. Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Перспективи розвитку торговельних мереж в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №7. С. 97-109.
25. Костецька Н. І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 91-96
26. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. 2 (02). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>
27. Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]*. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138.
28. Крисько Ж. Л. Фактори забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, квітень 2018 р.)* Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 121-123. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/29836>
29. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посібник. К.: Ніка-Центр, Ельга, 2004. 216 с.
30. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2013. 320 с.
31. Лише 5 ритейлерів рухають вперед ринок дрогері в Україні. URL: <https://allretail.ua/ru/news/67640-issledovanie-lish-5-riteylerov-dvigayut-vpered-rynok-drogeri-v-ukraine>.
32. Лігоненко Л., Красневич Г. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні. *Товари і ринки*. 2011. №1. С.7-14.
33. Макаренко С. М. Бізнес планування: навч.-метод. посібник. Херсон: СтарЛтд. 2017. 224 с.

- 34.Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
- 35.Маматова Л. Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. Підприємництво і торгівля. 2021. № 30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07>
- 36.Масловська М. В., Перевозчикова Н. О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>
- 37.Окрема фінансова звітність ТОВ РУШ за 2020-2022 рр. та звіт незалежних аудиторів. URL: <https://eva.ua/ua/finansovaya-informatsiya/>
- 38.Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/aboutus/>
- 39.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 40.Офіційний сайт ТОВ «РУШ». URL: <https://eva.ua>
- 41.Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / За заг. ред. В.Є. Москалюка. К.: КНЕУ, 2005. 380 с.
- 42.Покропивний С. Ф., Соболев С. Ф., Швиденко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. Київ: КНЕУ, 2010. 327 с.
- 43.Попов В. М. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. Видання четверте, перероб. і доп. К.: ЦУЛ, КноРус, 2021. 382 с.
- 44.Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. Зі змінами від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
- 45.Ринок дрогері-ритейлу України: Основні тренди і характеристики розвитку в 2022 р. URL:<https://allretail.ua/researches/drogerie-retail-market-ukraine-2022>
- 46.Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 312 с.

47. Сайт платформи «Opendatabot». URL: <https://opendatabot.ua>
48. Сайт платформи «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua>
49. Свистунова (Шманько) Л. Бізнес-планування діяльності організації: адаптація та розвиток в сучасному бізнес-середовищі. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: збірник матеріалів доповідей наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
50. Свистунова (Шманько) Л. Бізнес-планування діяльності організації: переваги і недоліки. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: збірник матеріалів доповідей VIII Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2023.
51. Система аналітики відкритих даних *Clarity Project*. URL: [https://clarity-project.info/edr/32007740/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/32007740/finances?current_year=2022)
52. Слободянюк Н. О., Юнацький М. О., Сіраш С. С. Аналіз фінансової стратегії торговельного підприємства в умовах кризи на основі фінансового аналізу. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 105-111.
53. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О. Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2013. 587 с.
54. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Київ: Каравела, 2006. 275 с.
55. Телетов О. С. Бізнес-планування : навчальний посібник. Суми : СумДУ, 2008. 213 с.
56. Теорія і практика торговельного підприємництва в Україні : колективна монографія / за ред. Н. С. Танклевської. Херсон : РВВ, 2018. 206 с.
57. Тищенко С. І. Інформаційні технології бізнес-планування в аграрних підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015.

- № 7. С. 920-923.
58. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін та ін. ; за ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2008. 552 с.
59. Частка EVA у структурі українських мереж drogerie зросла до 77% – CEO компанії. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/856840.html>
60. Череп А. В., Лисенко Е. А. Необхідність бізнес-планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 1. С. 118-122.
61. Шандрівська О. Є., Антіш І. Т. Ринок непродовольчих товарів в Україні: тенденції розвитку в умовах кризи. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22761/200991menpidpr-212-220.pdf>
62. Шацька З., Бабіна Н., Павленко М. Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії підприємства. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16858/1/PIONBUG\\_2020\\_P04\\_8-049.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16858/1/PIONBUG_2020_P04_8-049.pdf)
63. Шацька З. Я., Гришко А. М. Стратегічне планування як інструмент управління сучасним підприємством. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Київ, 9 квітня 2020 року. Київ: КНУТД, 2020. С. 39-41.
64. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
65. Ющенко Н. Л. Інформаційні технології в процесі бізнес-планування. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 11. С. 612-624. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/98.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/98.pdf)
66. Як змінювалися онлайн-продажі протягом I півріччя 2022 року. URL: <https://ua-retail.com/2022/08/yak-zminyuvalisya-onlajn-prodazhi-protuyagom-i-pivrichchya-2022-roku/>
67. Ястремська О. М., Яковенко К. В., Ястремська О. О. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Х.: ХНЕУ, 2011. 163 с.