

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Використання бізнес-планування у стратегічному управлінні підприємством»

Виконав: студент групи: БМНск 1-21

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Михайло ЛЕЩЕНКО

Керівник: к.т.н., доцент Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

Київ 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Лещенку Михайлу Костянтиновичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Використання бізнес-планування у стратегічному управлінні підприємством
Науковий керівник роботи к.т.н., доцент, Невмержицька Світлана Миколаївна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, фахові наукові видання, підручники, посібники, монографії, словники, дані про результати фінансової та економічної діяльності ТОВ «Rozetka», організаційна структура управління тощо.
4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретико-методологічні основи бізнес-планування на підприємстві, Сутність та необхідність бізнес-планування на підприємстві, Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану, Бізнес-планування у системі стратегічного управління підприємством ТОВ «Rozetka», Аналіз системи планування діяльності підприємства ТОВ «Rozetka», Оцінка зовнішнього середовища можливостей і загроз економічної діяльності підприємства, Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «Rozetka», Проблеми стратегічного управління в діяльності ТОВ «Rozetka».

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 1	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 2	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 3	Невмержицька С.М., доцент		
Висновки	Невмержицька С.М., доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання Етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретико-методологічні основи бізнес-планування на підприємстві	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Бізнес-планування у системі стратегічного управління підприємством ТОВ «Rozetka»	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «Rozetka»	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

(підпис)

Михайло ЛЕЩЕНКО

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Тетяна ЦАЛКО

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Лещенко М.К. Використання бізнес-планування у стратегічному управлінні підприємством.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Дипломна робота присвячена вивченню використання бізнес-планування в стратегічному управлінні підприємством на прикладі ТОВ «Rozetka». Робота складається з трьох розділів.

У першому розділі проводиться аналіз теоретико-методологічних основ бізнес-планування на підприємстві. Розглядається сутність та необхідність бізнес-планування, структурні елементи бізнес-плану та методичні засади його складання і оформлення.

Другий розділ присвячений бізнес-плануванню в системі стратегічного управління підприємством ТОВ «Rozetka». Аналізується система планування діяльності підприємства, роль бізнес-планування у розвитку підприємства та оцінка зовнішнього середовища для виявлення можливостей і загроз.

У третьому розділі розглядаються напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «Rozetka». Аналізуються проблеми стратегічного управління в діяльності підприємства та визначаються напрями стратегічного розвитку.

В роботі підкреслюється важливість бізнес-планування в стратегічному управлінні підприємством і наводяться рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Rozetka».

Ключові слова: *бізнес-планування, стратегічне управління, підприємство, ТОВ «Rozetka», стратегія розвитку.*

ABSTRACT

Leshchenko M.K. The use of business planning in strategic enterprise management.

Qualification work of the bachelor in specialty 073 – «Management». Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The thesis is devoted to the study of the use of business planning in strategic enterprise management on the example of LLC «Rozetka». The work consists of three sections.

The first section analyzes the theoretical and methodological foundations of business planning in the enterprise. The essence and necessity of business planning, structural elements of a business plan and methodological principles of its preparation and execution are considered.

The second section is devoted to business planning in the system of strategic management of the enterprise LLC «Rozetka». The system of enterprise activity planning, the role of business planning in the development of enterprise and assessment of the external environment to identify opportunities and threats are analyzed.

The third section discusses the directions of improving the development strategy of the enterprise LLC «Rozetka». The problems of strategic management in enterprise activity are analyzed and directions of strategic development are determined.

The paper emphasizes the importance of business planning in strategic enterprise management and provides recommendations for improving the development strategy of LLC «Rozetka».

Keywords: *business planning, strategic management, enterprise, LLC «Rozetka», development strategy.*

ЗМІСТ

ВСТУП	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність та необхідність бізнес-планування на підприємстві	7
1.2. Структурні елементи бізнес-плану	Помилка! Закладку не визначено.
1.3. Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану	Помилка! Закладку не ви
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «Rozetka»	24
2.1. Аналіз системи планування діяльності підприємства ТОВ «Rozetka»	Помилка! Зак
2.2. Бізнес-планування як фактор розвитку підприємства.....	36
2.3. Оцінка зовнішнього середовища можливостей і загроз економічної діяльності підприємства	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ROZETKA»	57
3.1. Проблеми стратегічного управління в діяльності ТОВ «Rozetka»	57
3.2. Напрями стратегічного розвитку підприємства.....	64
ВИСНОВКИ	Помилка! Закладку не визначено.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку інноваційних підходів до господарювання розпочинати новий бізнес або розширювати діюче підприємство можливо лише після визначення потреб ринку, які постійно змінюються. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нової продукції, організації та фінансуванні її виробництва. Перед початком кожного етапу вдосконалення виробництва, розширення видів діяльності або оновлення асортименту необхідно вирішити питання: чи варто вкладати кошти та витратити зусилля на реалізацію конкретного проєкту. Інструментом вирішення цієї проблеми служить бізнес-план, розробка якого дозволяє узгодити інноваційні можливості з потребами ринку на визначений період часу.

В даному дослідженні акцент робиться на об'єкті, який буде досліджуватися на підприємстві ТОВ «Rozetka». Це визначене підприємство є відомим у сфері електронної комерції та відіграє значну роль на ринку.

Ця специфічна увага до підприємства ТОВ «Rozetka» дозволить глибше вивчити особливості його діяльності, стратегії, процесів та факторів, які впливають на його успіх. Дослідження на цьому підприємстві надасть можливість отримати конкретні дані та висновки, які можуть бути застосовані у контексті електронної комерції та інших схожих галузях.

Крім того, це дослідження має наукову новизну та практичну значимість. Наукова новизна полягає у впровадженні нових методів, теорій або підходів до вивчення підприємства ТОВ «Rozetka», а також в аналізі його впливу на ринок електронної комерції. Практична значимість полягає у застосуванні результатів дослідження для покращення роботи ТОВ «Rozetka», вдосконалення його стратегічного планування, процесів управління та взаємодії з клієнтами.

Таким чином, об'єкт дослідження, який буде досліджуватися на підприємстві ТОВ «Rozetka», має наукову новизну та велику практичну значимість, що сприятиме поглибленню знань в галузі електронної комерції та сприятиме подальшому розвитку та успіху самого підприємства.

Стратегічне планування являється об'єктивною передумовою ефективного функціонування та конкурентного розвитку підприємств. Взаємоузгоджуваність місії, цілей та напрямів діяльності підприємства шляхом усвідомлення поточної ситуації, досягнення відповідності між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами ринкового середовища забезпечує формування стратегії діяльності підприємства, реалізація якої забезпечує досягнення підприємством успіху та укріплення конкурентних позицій.

З врахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку торгівлі країни питання конкурентоспроможності та визначення особливостей її стратегічного планування мають вирішальне значення для підприємств торгівлі. Обґрунтовано обрана у відповідності зі сформованими умовами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства й ефективно реалізована стосовно інших підприємств-конкурентів стратегія дозволяє підприємству за допомогою сформованого конкурентного потенціалу завоювати відповідну конкурентну позицію в конкурентному середовищі. Компанія «Rozetka.ua», один з провідних українських онлайн-магазинів, відома своїм вражаючим асортиментом продукції в галузі електронної торгівлі.

Відповідальність «Rozetka.ua» до законодавства та рівних можливостей для співробітників, активна співпраця з громадою та благодійність виявляються у різноманітних акціях та зборах коштів на допомогу незаможним. Компанія також прагне до стійкого розвитку та ефективного ресурсовикористання, застосовуючи екологічно чисті виробничі та пакувальні технології.

Крім того, «Rozetka.ua» постійно розширює свій асортимент продукції, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів. У своїй роботі компанія використовує підходи Lean та Agile, що дозволяє їй швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та побажаннях споживачів. «Rozetka.ua» також займається власними дослідженнями, що допомагають їй збільшувати ефективність бізнесу та покращувати якість обслуговування своїх клієнтів.

Незважаючи на те, що компанія має великий обсяг продажів та широку мережу філій, вона не зупиняється на досягнутому та постійно розвивається.

«Rozetka» активно використовує новітні технології та інструменти для покращення якості обслуговування своїх клієнтів та розширення свого бізнесу. Компанія завжди готова до співпраці та знаходить інноваційні рішення для вирішення складних завдань. Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. Алієв, К. Барроу, Т. Броннікова, В. Буров, М. Віноградова, О. Волков, С. Головань, В. Горбунов, В. Горемикін, А. Гречан, Р. Гріфін, О. Дерев'янку, І. Дубровін, М. Зінгер, В. Іванова, О. Кузьмін, І. Липиць, В. Лосєв, Т. Любанова, С. Ляпунов, Є. Орлова, Г. Осовська, С. Петухова, С. Покропивний, В. Попов, В. Попова, М. Романова, С. Соболев, В. Стадник, Н. Стрекалова, Г. Тарасюк, В. Ясинський та ін. Водночас додаткового вивчення потребує питання бізнес-планування як складової стратегічного планування діяльності підприємства.

Метою роботи є визначення сутності та місця бізнес-плану як складової стратегічного планування діяльності підприємства, а також визначення шляхів його удосконалення.

Реалізація поставленої мети зумовила потребу у розв'язанні таких **завдань дослідження:**

- дослідити сутність та необхідність бізнес-планування на підприємстві;
- вивчити методичні засади складання і оформлення бізнес-плану;
- провести аналіз особливостей ринку торгівлі в Україні та світі;
- розглянути бізнес-планування як фактор розвитку підприємства ТОВ «Rozetka»;
- оцінити зовнішнє середовище можливостей і загроз економічної діяльності підприємства ТОВ «Rozetka»;
- визначити проблеми стратегічного управління в діяльності ТОВ «Rozetka»;

- запропонувати напрями стратегічного розвитку підприємств а торгівлі ТОВ «Rozetka».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного бізнес-планування на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти бізнес-планування на підприємстві.

Теоретичною і методологічною основою досліджень стали наукові праці вітчизняних вчених з проблем теорії й практики стратегічного бізнес-планування, законодавчі та нормативні акти.

У процесі дослідження були використані такі основні **методи досліджень**: абстрактно-логічний, статистико-економічний (аналіз та оцінка бізнес-планування), графічний, розрахунково-конструктивний та експериментальний (розробка напрямів стратегічного розвитку підприємств торгівлі).

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативні акти Верховної Ради та Уряду України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, наукові літературні джерела.

Структура дипломної роботи. У відповідності з метою, завданнями та логікою дослідження робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та необхідність бізнес-планування на підприємстві

Бізнес-планування — це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів цього поняття на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн. Багато бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з нерозглянутими там, та й невідомими на Заході труднощами. На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має ряд особливостей [27, с. 59].

Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Останній є нетиповим документом для більшості українських комерційних підприємств [8, с. 115]. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорнутого бізнес-плану і передбачає, як альтернативу, стисле техніко-економічне обґрунтування. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням «глибин» вітчизняного бізнесу й інтуїцією.

Для такого стану подій в Україні існує багато передумов. Низька конкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється низкою наслідків помилкового ставлення до цього питання перш за все зі сторони замовників бізнес-планів, якими є юридичні або фізичні особи, які володіють певною бізнес-ідеєю і прагнуть до її реалізації). Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна залучити якісним бізнес-планом. Цей документ власник ідеї може доручити розробити внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які

частіше всього у дрібному та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у стороннього підприємства, що пропонує послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу [24, с. 435].

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства. Можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес-планування як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства, шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [9, с. 24].

Завданням стратегічного управління є забезпечення економічного зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. В основі стратегічного управління лежить необхідність:

- стратегічного аналізу змін зовнішнього середовища і умов для формування цілей, потенційних можливостей підприємства;
- вибору стратегії розвитку підприємства й альтернативних варіантів;
- реалізації вибраної стратегії розвитку.

Об'єктом економічного управління підприємством виступають регульовані та самоорганізуючі процеси, що відбуваються на підприємстві, а також сукупність організаційних взаємовідносин, як за вертикаллю, так і за горизонталлю: організація та дезорганізація, субординація та координація, упорядкованість та узгодженість, тобто взаємодія людей стосовно сумісної діяльності. Предметом економічного управління підприємством є загальні та специфічні тенденції, що діють на підприємстві, механізм їх прояву та використання різними суб'єктами управління.

Бізнес-план — старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності запропонованого проєкту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [20, с. 24].

Бізнес-план — це документ, в якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації [19, с. 15]. Бізнес-план — план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність [21].

Під бізнес-планом також розуміють загальноприйнятту у світовій практиці форму подання ділових пропозицій і проєктів, що містить розгорнуту інформацію про виробничу, збутову та фінансову діяльність підприємства та оцінку перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів, посередників й інших учасників інвестиційного проєкту.

Представимо на рис.1.1 основні завдання бізнес-планування.

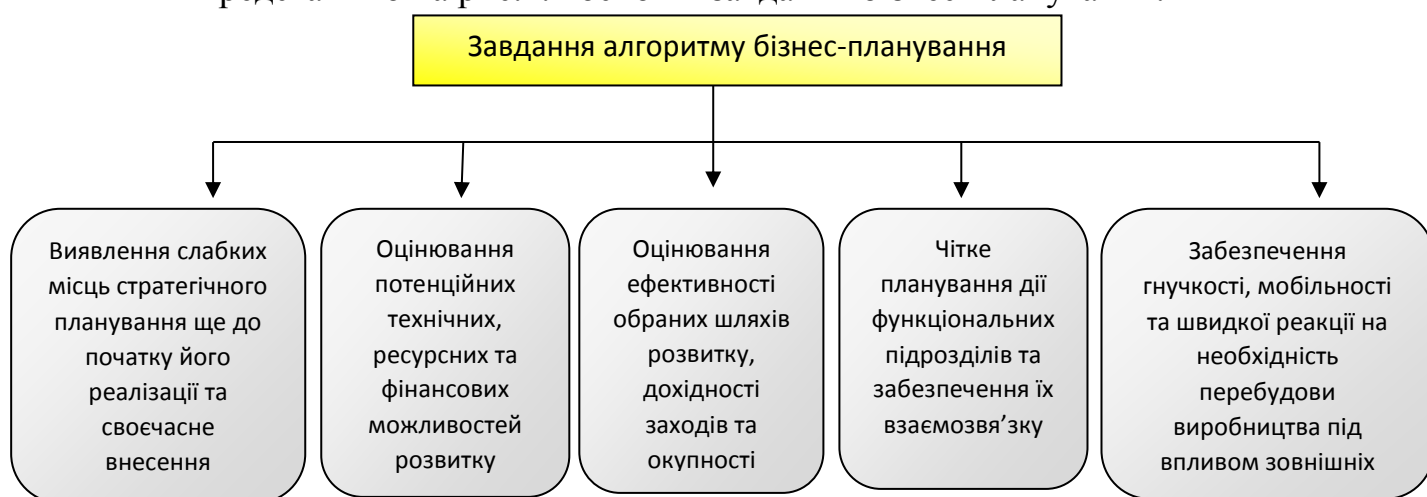


Рис. 1.1. Завдання бізнес-планування

Джерело: сформовано на основі [19 - 21]

В системі стратегічного управління підприємством бізнес-планування виконує такі функції:

- інструмент розробки стратегії бізнесу (ця функція життєво необхідна в період створення підприємства, а також при розробці нових напрямів діяльності);
- інструмент поточного планування та контролю (дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності);
- інструмент для залучення фінансів;
- інструмент для залучення потенційних партнерів, які побажають вкласти у виробництво власний капітал чи наявну в них технологію.

Призначення бізнес-плану полягають у наступному [22, с. 15—16; 26, с. 14; 29, с. 5-7]:

— бізнес-план дає можливість оцінити існуючу економічну ситуацію і власні інноваційні можливості, визначити перспективи ведення та розвитку бізнесу, встановити всі необхідні дії із досягнення вставлених цілей;

— у процесі змістовної підготовки бізнес-плану аналізуються ринкові тенденції, складаються прогностичні звіти, порівнюються фактичні значення показників з запланованими;

— вивчення перспектив розвитку майбутнього ринку збуту дозволяє виробляти тільки ту продукцію, яка буде користуватися попитом;

— оцінка витрат, необхідних для випуску і реалізації продукції, виробленої з використанням інновацій, а також їх співставлення з цінами продажу дозволяє виявити потенційну прибутковість бізнес-ідеї;

— бізнес-план дозволяє залучити інвестиції або отримати кредит для реалізації інноваційного проєкту (якщо не вистачає власних коштів);

— бізнес-план дозволяє визначити критерії та показники, за якими проводиться контроль за процесом реалізації проєкту, тобто бізнес-план можна використовувати як інструмент контролю й управління внутрішньою діяльністю підприємства.

Бізнес-план потрібен всім, хто збирається вкладати кошти у реалізацію бізнес-ідеї. При цьому всіх користувачів (споживачів) бізнес-плану можливо поділити на дві цільові групи: зовнішню і внутрішню.

Звідси виходить, що бізнес-план має два принципових напрями:

- внутрішній - це підготовлена інформативна програма реалізації інноваційного проєкту з оцінкою результатів на кожному етапі його реалізації;
- зовнішній – інформування зовнішнього інвестора та інших зацікавлених осіб у технічних, маркетингових, організаційно-економічних, фінансових, юридичних та інших перевагах інноваційного проєкту.

Процес управління стратегією підприємства представлено на рис. 1.2.

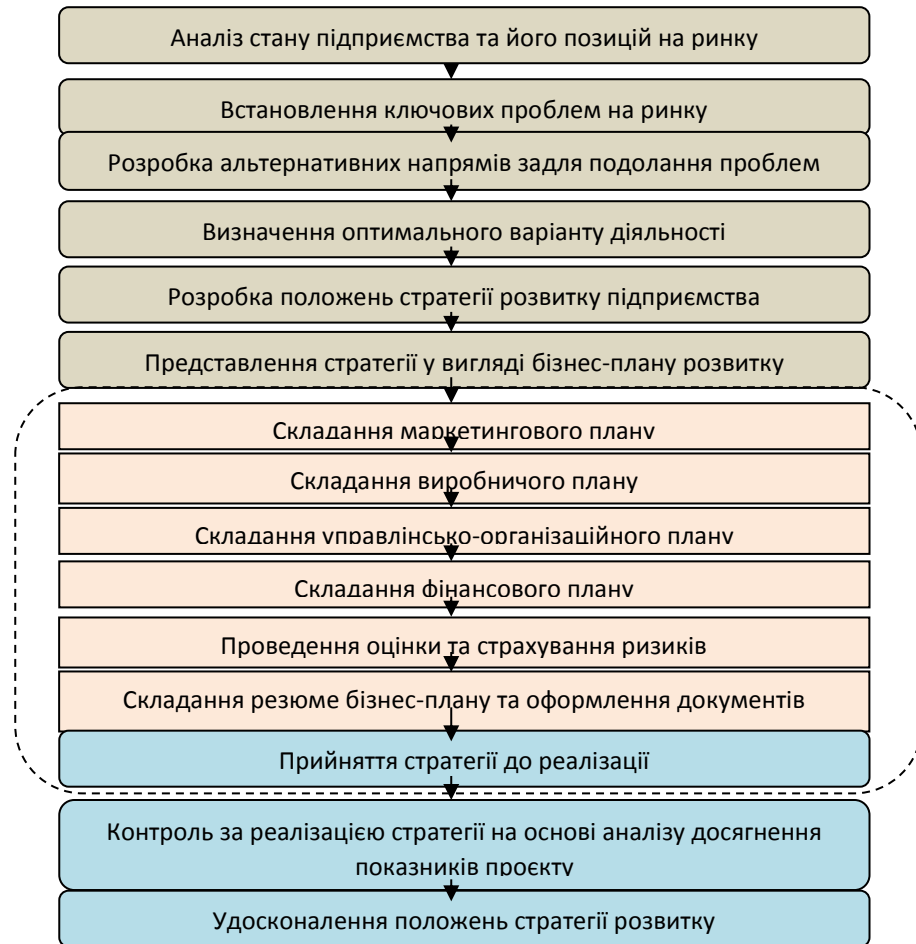


Рис. 1.2. Процес управління в контексті бізнес-планування

Джерело: сформовано на основі [26-28]

Отже, бізнес-планування передбачає проведення комплексного аналізу ситуації, постановку цілей, вироблення стратегій і узгоджених програм дій, розподіл ресурсів відповідно до виявлених пріоритетами розвитку. Це пояснюється тим, що якість викладення положень стратегії, відображених у розділах планового документа, та їх зрозумілість виступають базовою умовою реалізації прийнятої програми розвитку суб'єкта господарювання.

1.2. Структурні елементи бізнес-плану

Зміст, структура та обсяг бізнес-плану залежать від:

- аудиторії, для якої розробляється план;
- сфери діяльності, виду продукту і розміру майбутнього бізнесу;
- наявності конкурентів і перспектив розвитку підприємства тощо.

В залежності від обраної методики, бізнес-план може мати структуру: а) передбачену вимогами його замовника; б) стандартну, сформовану на основі міжнародних стандартів або вітчизняних методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану. Серед основних методик, відомих та апробованих у світовій практиці, можна виділити: міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану TACIS; міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР; міжнародний стандарт UNIDO. У вітчизняній практиці бізнес-планування, для певної уніфікації та полегшення процесів і процедур розроблення бізнес-планів, використовуються «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» [45] та «Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів» [46], затверджені відповідними нормативними актами. Структура бізнес-плану, уніфікована відповідно до міжнародних і вітчизняних стандартів, узагальнено представлена у табл. 1.1.

Узагальнення світового та вітчизняного досвіду складання бізнес-плану підприємств дозволило Міністерству економіки України розробити Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку [46].

Відповідно до цих Методичних рекомендацій, затверджених наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. № 290 бізнес-план підприємства має складатися з таких основних розділів: Резюме; Характеристика підприємства; Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством; Дослідження та аналіз ринків збуту продукції; Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;

Таблиця 1.1

Основні розділи бізнес-плану згідно міжнародних та вітчизняних стандартів

Методичні підходи

Методика складання бізнес-плану TACIS - програми, розробленої ЄС для країн СНД, з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних та політичних зв'язків між ними і ЄС

Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкцій та розвитку - міжнародної організації, потужного інвестора, що виділяє власні інвестиційні кошти, а також стимулює залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій; здійснює технічну підтримку проектів

Міжнародний стандарт формування бізнес-плану UNIDO - Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)

Основні розділи бізнес-плану

- Короткий опис.
- Бізнес і його стратегія.
- Ринок і маркетингова стратегія.
- Виробництво і експлуатація.
- Управління і процес прийняття рішень.
- Фінанси.
- Фактори ризику.
- Додатки.
- Титульна сторінка.
- Меморандум конфіденційності.
- Резюме.
- Підприємство.
- Історія розвитку і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності.
- Власники, керівний персонал, працівники.
- Поточна діяльність.
- Фінансовий стан.
- Кредити.
- Проект.
- Загальна інформація про проект.
- Інвестиційний план проекту.
- Аналіз ринку, конкурентоспроможність.
- Опис виробничого процесу.
- Фінансовий план.
- Екологічна оцінка.
- Фінансування.
- Графіки отримання і погашення кредитних коштів.
- Застава і поручителі.
- Обладнання і роботи, які будуть фінансуватись за рахунок кредитних коштів.
- SWOT-аналіз.
- Ризики і заходи щодо їх зниження.
- Додатки.
- Резюме.
- Опис галузі і організації.
- Опис продукції (послуг).
- Маркетинг і збут продукції (послуг).
- План виробництва.
- Організаційний план.
- Фінансовий план.
- Оцінка ефективності проекту.
- Гарантії і ризики компанії.
- Додатки.

Джерело: сформовано на основі джерел [25; 33]

План маркетингової діяльності; План виробничої діяльності підприємства; Організаційний план; План охорони навколишнього середовища; Фінансовий

план та програма інвестицій; Аналіз потенційних ризиків; Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану; Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

Згідно з призначенням бізнес-плану, його структура та зміст повинні мати таку форму, яка б максимально зацікавила потенційних партнерів та дозволила отримати найбільш повне уявлення про бізнес-ідею і перспективи їх участі у її реалізації.

Загальна характеристика розділів бізнес плану наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Принциповий склад розділів і цілей бізнес-плану

Назва розділу	Склад розділу	Мета
1. Резюме	Основні результати та висновки бізнес-плану	Об'єктивна оцінка продукції, діяльності підприємства
2. Характеристика підприємства	Загальне описання компанії та бізнесу, аналіз ринкової стійкості, опис продуктів та послуг	Основа для аналізу і розрахунків
3. Маркетинговий план	Маркетингова ситуація, аналіз діяльності конкурентів, програма здійснення стратегії, аналіз рівня конкурентоспроможності	Вплив позитивних і негативних факторів попиту, купівельної спроможності, обґрунтування можливого рівня продаж, формування цінової політики
4. Виробничий план	Опис виробничого циклу	Виявлення потреби у виробничих потужностях та трудових ресурсів, розрахунок рівня виробничих розходів
5. Управлінсько-організаційний розділ	Опис управління підприємством	Розрахунок потреби капіталу та кошторису загальновиробничих витрат
6. Фінансовий план	Аналіз ефективності проекту, проектування грошових потоків	Розрахунок фінансових показників, обґрунтування умов беззбитковості
7. Оцінка і страхування ризиків	Аналіз типів ризиків, можливості його виникнення, можливі збитки	Розробка заходів попередження ризиків, форм та умов страхування

Джерело: сформовано на основі джерел [27]

В підприємствах АПК найбільш складними є бізнес-плани, що розробляються з метою залучення зовнішніх інвестицій у сферу виробничої

діяльності. Тому детально розглянемо структуру і зміст бізнес-плану, що орієнтований на залучення інвестицій у виробничу діяльність [27].

Таблиця 1.3

Орієнтовний склад бізнес-плану виробничого підприємства

Номер	Розділ бізнес-плану
1	Титульний лист
2	Зміст бізнес-плану
3	Резюме
4	Галузь, підприємство та його продукція
5	Поточна ситуація і тенденції розвитку
6	Сучасний стан та стратегія зростання
7	Опис продукції та напрями удосконалення
8	Дослідження і аналіз ринку
9	Споживачі продукту підприємства
10	Конкуренти
11	Розмір і місткість ринку
12	План маркетингу
13	Цілі і стратегія маркетингу
14	Система збуту і реалізації продукції
15	Політика ціноутворення
16	Рекламна кампанія
17	Політика підтримки продукції
18	Виробничий план
19	Технологія виробництва
20	Виробнича програма
21	Матеріально-технічна база
22	Постачальники сировини та матеріалів
23	Розрахунок витрат і собівартості
24	Організаційний план
25	Форма власності та власники
26	Організаційна структура
27	Потреба в кадрах
28	Кадрова політика
29	План соціального розвитку
30	Фінансовий план
31	План доходів і витрат
32	План руху грошової готівки
33	Балансовий план

Слід відмітити, що маркетингове обґрунтування пронизує весь зміст бізнес-плану, є однією з його провідних конструкцій нарівні з фінансовим планом і планом виробництва. Як правило, план маркетингу укладений у такі розділи бізнес-плану: стислий виклад проєкту; аналіз ринкової ситуації; виробничий план; стратегічний ринковий план; додатки.

Стратегічне маркетингове планування починається з викладення місії підприємства. А саме визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації. Тому основним його завданням є визначення місії підприємства, яка повинна відображати найбільш загальні пріоритетні цілі поза ринкової і ринкової діяльності, визначаючи її межі та базовий ринок підприємства.

Формування місії включає наступні елементи: чим займається підприємство та його призначення з погляду конкретного виду його діяльності на певному сегменті ринку; переваги підприємства, які виділяють його серед конкурентів і задовольняють потреби споживачів.

SWOT-аналіз – наступний етап стратегічного маркетингового планування. Складання стратегічного балансу – дуже поширений вид планування на успішних підприємствах світу. Практика застосування виокремлює такі головні особливості стратегічного балансу:

- суб'єктивний характер добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства, за ступенем їх важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;
- імовірність та ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);
- необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе.

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE або SWOT-аналізу за

обраним переліком і оцінками факторів. SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні й слабкі аспекти діяльності фірми, а також її можливості та загрози.

GETS, що означає чотири групи зовнішніх сил тиску: Government – уряд; Economy – економіка; Technology – технологія; Society – суспільство.

Процедури внутрішнього аналізу можуть і повинні містити в собі оцінку унікальності ресурсів і технологій, основних компонентів менеджменту, корпоративної культури, і, насамперед, самого продукту, його якості.

1.3. Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану

Бізнес-план повинен відповідати наступним критеріям [22, с. 9-12]:

— повнота — бізнес-план має містити всі необхідні розділи для найповнішого відображення бізнес-ідеї, тобто містити всю інформацію, яка необхідна потенційному інвестору для прийняття позитивного інвестиційного рішення;

— корисність — інформація, яка міститься в бізнес-плані, має бути не лише повною, але й корисною, тобто не має бути зайвої інформації, що буде заважати та переобтяжувати сприйняття бізнес-ідеї;

— нейтральність — у бізнес-плані мають бути з максимально можливою об'єктивністю відображені всі особливості, переваги та недоліки бізнес-ідеї;

— реальність та достовірність — бізнес-план необхідно складати на підставі достовірної інформації, не допускається навмисне викривлення параметрів для підвищення привабливості бізнес-ідеї;

— прозорість — бізнес-план має бути написаний логічно й послідовно, щоб користувачі (потенційні інвестори чи бізнес-партнери) могли простежити обґрунтування його вхідних параметрів та висновків;

— гнучкість — оскільки навколишнє середовище постійно змінюється, виникає потреба у корегуванні бізнес-плану, яке має відбуватися з найменшими трудовитратами;

— контролювання — за допомогою системи показників бізнес-план дозволяє відслідковувати дотримання термінів виконання робіт, обсягів виробництва, поставок та реалізації, а також відповідність фактичних показників плановим (інструмент контролю);

— зрозумілість — одна з найсуттєвіших вимог до бізнес-плану полягає у тому, що він має бути написаний зрозумілою мовою, з використанням прийнятої термінології;

— компактність і структурованість — оптимальний обсяг має не перевищувати 35-50, а інформація має бути згрупована за розділами, без незрозумілостей і повторів;

— наочність — доцільно застосовувати графічне зображення для наочності отриманих результатів, але необхідно пам'ятати про помірність в усьому, у тому числі і в представлених графіках, схемах, рисунках.

Розроблення бізнес-плану є досить трудомістким процесом у діяльності організації та, як правило, вимагає значних затрат часу та коштів. Організовуючи цей процес, слід врахувати, що він включатиме три основних етапи: 1-ий етап – підготовчий; 2-ий етап – етап безпосереднього розроблення проекту бізнес-плану; 3-ій етап – етап реалізації бізнес-плану, у рамках якого здійснюється презентація бізнес-плану та його впровадження у діяльність відповідної організації.

Типова структура процесу розробки бізнес-плану може бути подана схемою, яка наведена на рис. 1.3.

Ефективність бізнес-плану значною мірою визначається раціональністю побудови процесів з його розроблення та застосування відповідних процедур. Охарактеризуємо систему процедур, які повинні лежати в основі процесу бізнес-планування:

1) організаційні процедури. Раціональна організація процесів з розроблення бізнес-плану ґрунтується на дотриманні певних принципів, зокрема: чіткого розподілу обов'язків між суб'єктами бізнес-планування в організації та координації їх дій; забезпечення взаємозв'язку та

взаємоузгодженості між окремими розділами бізнес-плану при його розробленні; доведення основних положень бізнес плану до всіх зацікавлених сторін. До групи розробників бізнес-плану організації повинні увійти: керівник організації, який може виступати ініціатором бізнес-планування та координатором дій виконавців; автори бізнес-ідеї; спеціалісти організації, кваліфіковані у різних сферах її діяльності; незалежні зовнішні експерти й консультанти;

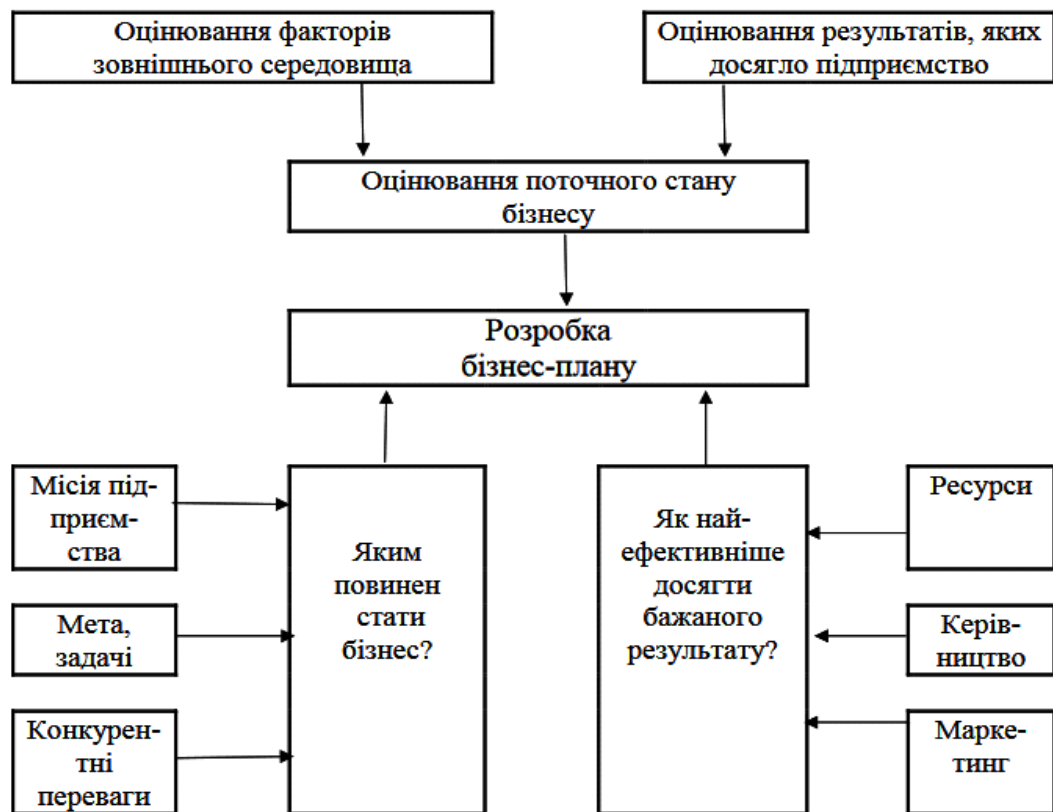


Рис. 1.3. Типова структура процесу розробки бізнес-плану

Джерело: сформовано на основі джерел [11]

2) процедури та технології планування. Обґрунтованість бізнес-плану й можливість його подальшої ефективної реалізації суттєво залежать від ефективності та своєчасності виконання процедур планування. Процедурами планування, що застосовуються у бізнес-плануванні, є:

- цілеорієнтація та цілепокладання, за допомогою яких організація визначає орієнтири щодо результатів впровадження бізнес-ідеї; регламентує цілі бізнес-планування, забезпечуючи цим кращу мотивацію як керівництва, так

і підлеглих до їх реалізації. У цьому контексті слід зазначити, що прописані цілі бізнес-планування слугують кращим мотивом для реалізації бізнес-ідеї, ніж цілі, описані на вербальному рівні;

- забезпечення своєчасності розроблення бізнес-плану - через планування термінів реалізації етапів бізнес-планування;

- процедури аналізу й оцінки сучасного стану функціонування організації;

- прогнозування майбутнього позитивного та негативного стану розвитку організації, з використанням методів екстраполяції, побудови сценаріїв імовірнісних подій тощо. При цьому слід забезпечити багатоваріантність планування, що дозволить швидко відреагувати на динамічні зміни ринкового середовища, заздалегідь до них підготуватись й уникнути ризиків (або мінімізувати їх). Використання економіко-математичних методів при розробленні бізнес-плану може надати більшої переконливості цьому документу, оптимізувати досягнення очікуваних результатів й прогнозування ризиків;

- опис технологій переходу від сучасного до бажаного стану розвитку організації в процесі реалізації бізнес-плану, в т.ч. обґрунтування засобів, термінів, відповідальних виконавців запланованих заходів і т.п.;

- визначення необхідних ресурсів для реалізації бізнес-ідеї та джерел їх забезпечення, в т.ч. планування максимально можливих втрат часу, коштів, здоров'я, зусиль тощо з боку суб'єктів бізнес-планування заради втілення в життя бізнес-ідеї;

3) процедури зі збору й оброблення інформації. У процесі розроблення бізнес-плану дуже важливе значення відводиться інформаційним ресурсам та, відповідно, процедурам зі збору й оброблення інформації. Джерелами отримання інформації для написання бізнес-плану можуть виступати: маркетингові агентства, бізнес-клуби, бази даних підприємств, офіційна статистична звітність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інша статистична інформація, наукові праці та інформація із

засобів масової інформації, дані маркетингових та соціологічних досліджень тощо. При роботі з інформаційними ресурсами слід відсіювати другорядну інформацію та оцінювати достовірність основної інформації, щоб унеможливити викривлення фактів при складанні бізнес-плану;

4) процедури з написання проєкту бізнес-плану. В залежності від обраної методики, бізнес-план може мати структуру: передбачену вимогами його замовника; стандартну, сформовану на основі міжнародних стандартів або вітчизняних методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану.

Структура та зміст бізнес-плану повинні мати таку форму, яка б максимально зацікавила потенційних партнерів та дозволила отримати найбільш повне уявлення про бізнес-ідею і перспективи їх участі у її реалізації;

5) процедура із вивчення інтересів сторін, зацікавлених у бізнес-проєкті, та їх узгодження із інтересами організації є дуже важливою процедурою бізнес-планування, оскільки реалізація цього документу передбачає необхідність його «продажу» з першої спроби. Тому в процесі розроблення бізнес-плану слід розробляти саме ті розділи бізнес-плану, які найбільше зацікавляють замовників, зокрема: до бізнес-планів, зорієнтованих на замовників; фінансово-кредитні установи як партнерів; інвесторів; якщо організація розробляє бізнес-план для внутрішніх потреб, то не обов'язково повинна здійснювати опис своєї діяльності.

У випадку створення нової організації (так званий «Start Up») потрібно буде описувати неіснуючу діяльність, що також робити недоцільно. Бізнес-план по діяльності організації повинен бути дуже швидко розробленим і лаконічним, тому у ньому не описують діяльність організації й не розписують виробничий план [11].

Наявність відповідних розділів у бізнес-планах, розроблених для замовників різного типу, схематично відображено на рис. 1.4.

Отже, організація, відповідно до особливостей своєї діяльності та вимог замовника, має можливість обрати відповідну стандартну методику бізнес-планування або методику, найбільш уніфіковану до специфіки свого проєкту.

При розв'язанні проблеми щодо вибору відповідної методики варто враховувати необхідність максимального зацікавлення потенційних партнерів у реалізації проєкту.

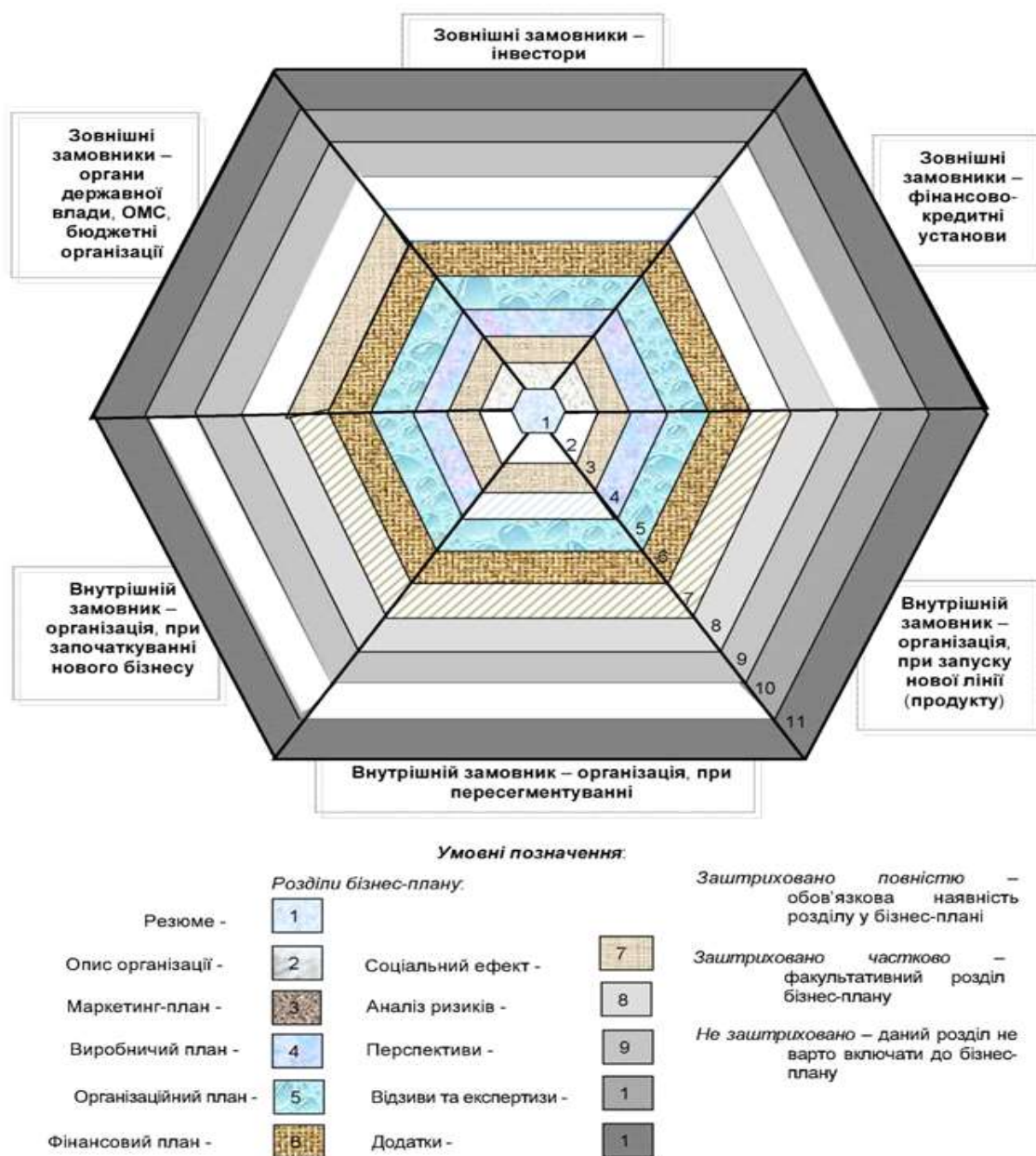


Рис. 1.4. Орієнтовна структура розділів бізнес-плану для різних замовників

Джерело: сформовано на основі [11]

Системне використання наведених процедур з розроблення бізнес-плану у практичній діяльності організації сприятиме раціоналізації процесу бізнес-планування та забезпеченню результативності усього процесу.

Висновки до Розділу 1

Розділ 1 «Теоретико-методологічні основи бізнес-планування на підприємстві» розглядає сутність, необхідність, структурні елементи та методичні засади складання і оформлення бізнес-плану. Основна мета цього розділу полягає в тому, щоб ознайомити читача з фундаментальними аспектами бізнес-планування і надати йому необхідні знання для подальшого розроблення власного бізнес-плану.

У процесі написання цього розділу було виявлено, що бізнес-планування є важливим етапом у розвитку будь-якого підприємства. Воно допомагає підприємству зрозуміти його цілі, визначити стратегію розвитку, оцінити фінансові та ресурсні потреби, а також спрогнозувати можливі ризики та визначити шляхи їхнього уникнення або зменшення. Бізнес-план є інструментом, що допомагає підприємствам планувати свою діяльність і досягати поставлених цілей.

У розділі також були розглянуті структурні елементи бізнес-плану, такі як вступ, опис підприємства, аналіз ринку, стратегія розвитку, організаційна структура, фінансовий план та ризик-аналіз. Кожен з цих елементів виконує свою функцію і має свої особливості у складанні.

Написання бізнес-плану вимагає використання певних методичних засад. Наприклад, необхідно провести детальний аналіз ринку, включаючи вивчення конкурентного середовища та споживчої поведінки.

РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Аналіз системи планування діяльності підприємства ТОВ «Rozetka»

Підприємство має розроблену систему планування, що дозволяє планувати роботу компанії на довгострокову та короткострокову перспективу. Плани підприємства розробляються з урахуванням стратегії розвитку, на яку впливають внутрішні та зовнішні чинники. Підприємство має відділи, які займаються стратегічним та поточним плануванням. Для стратегічного планування використовують SWOT-аналіз та PEST-аналіз для визначення найкращої стратегії розвитку. Бізнес-плани розробляються для нових проєктів та існуючих напрямків діяльності, включають аналіз ринку, конкурентів та фінансові розрахунки. Виробнича програма містить виробництво та реалізацію продукції, управління запасами та контроль якості. Стратегічний план містить довгострокові цілі та завдання, а поточний план - короткострокові плани дій для досягнення стратегічних цілей. Показники є ключовими для визначення ефективності діяльності, включають обсяги продажів, частку ринку, вартість активів, планові та фактичні обсяги продажів та витрат, показники ефективності виробництва тощо [30]. Першим етапом комплексного аналізу діяльності ТОВ «Rozetka» є аналіз системи планування діяльності підприємства. Один з ключових методів, які використовуються для аналізу бізнес-середовища підприємства, є SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства, та проаналізувати їх на основі чотирьох категорій: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

SWOT-аналіз ТОВ «Rozetka» показав, що компанія має сильні сторони: високу якість товарів та послуг, широку мережу магазинів та добру репутацію. Але є й слабкі сторони: високі витрати на рекламу, обмежена кількість продуктів та недостатність кваліфікованого персоналу. Зовнішні фактори також важливі: зростання попиту на онлайн-покупки та зручний сайт дають можливості, але поява нових конкурентів та нестабільна економічна ситуація можуть вплинути на діяльність компанії. SWOT-аналіз допомагає скласти стратегію розвитку з урахуванням цих факторів [14;30]. Наступною кроком у розробці стратегії розвитку підприємства є аналіз зовнішнього середовища з використанням методу PEST-аналізу (Political, Economic, Social, Technological). Він дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Відзначено, що законодавство про електронну комерцію та податкові закони можуть мати вплив на підприємство, але стабільний ринок електронної комерції та зростаючий попит створюють економічні можливості. Популярність онлайн-шопінгу серед різних груп та різні культурні особливості регіонів створюють потенціал для розвитку. Розвиток нових методів маркетингу та використання штучного інтелекту та машинного навчання можуть допомогти зберегти лідерські позиції на ринку. PEST-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, корисно при розробці стратегії розвитку.

Оцінка ритмічності виробництва допомагає визначити, наскільки стабільно функціонує виробничий процес компанії. Це можна виміряти за допомогою таких показників, як стабільність виробничої програми, відхилення від плану та затримки виробництва. Висока ритмічність виробництва забезпечує стабільність та ефективність діяльності підприємства.

Система планування діяльності компанії «Rozetka» є досить розвиненою та має багато позитивних аспектів. Вона ґрунтується на аналізі та методиках, що дозволяють визначити найкращий варіант

розвитку. Бізнес-планування проводиться на високому рівні, що забезпечує ефективний розвиток проєктів. Виробнича програма детальна і дозволяє планувати на короткий та довгостроковий періоди. Оцінка показників дозволяє вчасно вносити зміни в плани та зменшувати витрати. Статут компанії «Rozetka.ua» відображає місію, цілі та принципи, на яких базується бізнес. Основні напрями діяльності включають роздрібну та оптову торгівлю, фінансові послуги, маркетинг, інформаційні технології, логістику, послуги з управління та підтримки, а також навчання та розвиток персоналу[14]. Далі ми наведемо у таблиці 2.1 аналіз складу та структури працівників підприємства за 2020-2021рр.

Таблиця 2.1

**Аналіз складу та структури працівників ТОВ «Rozetka»
за 2020–2021 роки**

№	Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	878	918	40	4,6%	4,6%
2	Непромисловий персонал	114	120	6	5,3%	5,3%
3	Промислово-виробничий персонал	424	450	26	6,1%	6,1%
3.1	Управлінський	105	105	0	0	0
3.1.1	- керівники	40	40	0	0	0
3.1.2	- спеціалісти	40	40	0	0	0
3.1.3	- службовці	25	25	0	0	0
3.2	Виробничий	235	243	8	3,4%	3,4%
3.2.1	- робітники	120	123	3	2,5%	2,5%
3.2.2	- інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	115	120	5	4,3%	4,3%

*Джерело: розраховано автором на основі [Фін.звітності]

За таблицею 2.3 було зроблено висновок про збільшення штату працівників на 4,6%. Промислово-виробничий персонал складає 48% (у 2021 - 49%), а непромисловий - 13%. Зріст промислово-виробничого персоналу склав 6,1%, виробничого - 3,4%, а управлінського - залишився на рівні 2020 року.

Господарська діяльність «Rozetka.ua» спрямована на постійне розширення асортименту товарів, вдосконалення послуг та підвищення рівня задоволення клієнтів. Зусилля компанії зорієнтовані на оптимізацію внутрішніх процесів, використання сучасних технологій та підтримку інноваційних рішень. Таким чином, можна зробити висновок про активний розвиток виробничих процесів та збільшення виробництва. Незважаючи на те, що переважають чоловіки (4,99%) та жінки (3,19%), структура персоналу може змінюватися залежно від бізнес-потреб та інших чинників, що впливають на діяльність компанії.



Рис. 2.1 – Стать працівників підприємства

Залежно від потреб компанії, можуть відбуватися зміни у структурі персоналу, такі як збільшення чисельності працівників, впровадження нових технологій чи розширення бізнесу. Це може призвести до збільшення рівня працевлаштування та досягнення більшої рівності статей у структурі персоналу.

У компанії ТОВ «Rozetka» спостерігається нерівність у структурі персоналу за статтю, однак це може змінитися в залежності від діяльності компанії та зміни потреб ринку. Шукаючи компроміс і відбираючи персонал в залежності від бізнес-потреб, підприємство може забезпечити більш ефективну діяльність та досягти більшої рівності у структурі персоналу [27, с. 236]. При аналізі структури персоналу ТОВ «Rozetka» можна побачити, що на даний момент на підприємстві працює більше чоловіків, ніж жінок. Зокрема, чоловіки становлять 4,99% всього

персоналу, тоді як жінки - 3,19%. Для удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Rozetka» рекомендується звернути увагу на кілька напрямків. По-перше, важливо покращити процес аналізу ринку, зокрема шляхом вивчення споживчої поведінки та трендів у сфері електронної комерції. По-друге, необхідно ретельно розробити чітку стратегію, визначити конкурентні переваги та сформулювати місію та цілі, які відповідають потребам ринку та споживачів. По-третє, рекомендується впровадити механізми моніторингу та контролю, щоб забезпечити відповідність реалізації стратегії стратегічним цілям підприємства.

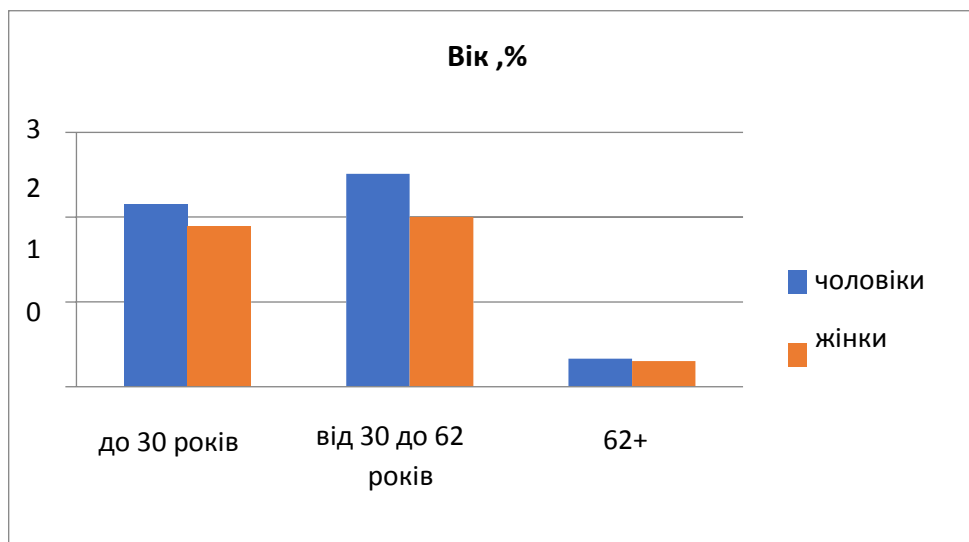


Рис. 2.2 – Розподіл персоналу підприємства за віком

У компанії ТОВ «Rozetka» різноманітний персонал з різним рівнем кваліфікації і віком. Було проаналізовано дані про вікову структуру персоналу і виявлено, що більшість працівників належить до вікової категорії від 30 до 62 років. Також з'ясовано, що на підприємстві працює досить мало молодих працівників і є незначна кількість працівників, які вже на пенсії. Аналізуються системи мотивації та винагороди, системи підбору, найму, розподілу, просування та звільнення персоналу [26].

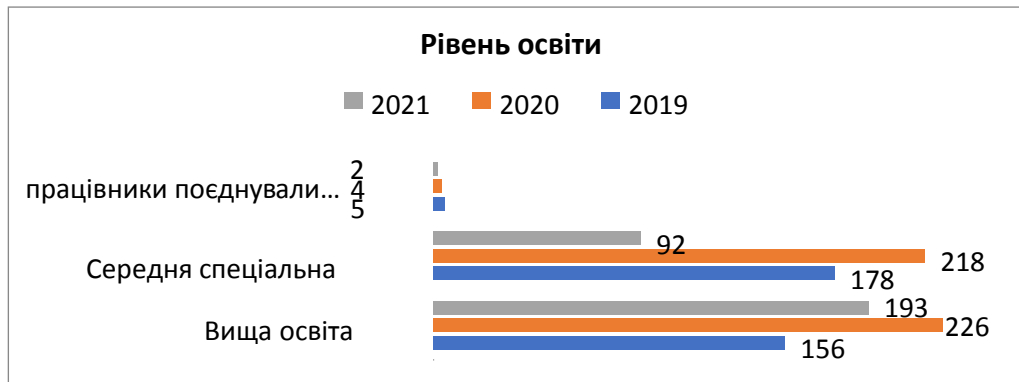


Рис. 2.3 – Розподіл персоналу підприємства за рівнем освіти

Протягом трьох років кількість працівників з середньою спеціальною освітою на підприємстві ТОВ «Rozetka» зменшилася на 40 осіб, але збільшилася кількість працівників з вищою освітою. Дані за 2019-2021 роки показують, що на підприємстві працюють більше ста працівників з різним рівнем професійної майстерності [14]. Також варто відзначити, що на підприємстві є працівники, які поєднують роботу з навчанням, що свідчить про бажання розвиватися та покращувати свої професійні навички. Причини зменшення кількості працівників з середньою спеціальною освітою можуть бути пов'язані зі зміною профілю роботи на підприємстві або зі зміною ринкових умов. У цілому, на підприємстві спостерігається динаміка у розподілі працівників за рівнем освіти [19, с. 92].

Аналізуючи таблицю 2.2 розподілу працівників за стажем роботи у ТОВ «Rozetka» за 2020-2021 роки, можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.2

Розподіл працівників ТОВ «Rozetka» за стажем роботи у 2020-2021рр.

Стаж роботи	Кількість осіб				Відхилення 2020-2021	
	2020	%	2021	%	Абс,+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
До 1 року	45	5,00	28	3,00	-16	-36,6
Від 1 до 5 років	27	3,00	19	2,00	-8	-29,62
Від 6 до 10 років	90	10,00	104	11,00	14	16,12
Від 11 до 15 років	404	45,00	417	44,00	13	3,22
Більше 15 років	332	37,00	379	40,00	47	14,13

*Джерело: розраховано автором на основі [Фін.звітності]

Таблиця показує стаж роботи працівників у компанії ТОВ «Rozetka» за 2020 та 2021 роки. Більшість працівників має високий стаж роботи - понад 10 років. Зменшення кількості працівників зі стажем до 1 року та зі стажем від 1 до 5 років може вказувати на збільшення кількості звільнень серед працівників, які вже мають певний досвід роботи в компанії.

Таблиця 2.3

Аналіз руху працівників підприємства за 2020–2021 роки

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютн е, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	878	918	40	4,56%
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	13	40	27	14,8%
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	20	11	-9	-45,00%
в т. ч.:					
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	12	5	-7	-58,33%
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	15	10	-5	-33,33%
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	878	918	40	4,56%
Коефіцієнт загального обороту	%	9,4	13,1	3,7	x
Коефіцієнт обороту по прийому	%	5,12	8,23	3,1	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	4,23	4,85	0,62	x
Коефіцієнт плинності кадрів	%	3,79	4,32	0,53	x
Коефіцієнт відновлення працівників	%	121	169,5	48,5	x
Коефіцієнт постійності кадрів	%	1,01	1,00	-0,001	x

*Джерело: розраховано автором на основі [Фін.звітності]

Таблиця 2.3 показує, що на ТОВ «Rozetka» відбулися зміни у складі персоналу за 2020-2021 роки. Кількість працівників збільшилася на 4,56%, з 878 до 918 осіб, 27 нових працівників були найняті, а 9 осіб були звільнені. Головними причинами звільнення стали зміни в організації виробництва та праці. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився, а коефіцієнт стійкості кадрів зменшився. Аналіз цієї таблиці може допомогти прийняти рішення щодо управління персоналом у майбутньому.

Зростання співробітників зі стажем 6-10 років відображає стабільність компанії та задоволення працівників. Найбільший приріст спостерігається серед співробітників із стажем понад 20 років [17, с. 120-121]. Зменшення кількості новачків може бути зумовлене змінами у політиці прийому та звільнення. Компанія піклується про зберігання досвідчених кадрів, сприяючи стабільності та успіху. Аналіз руху персоналу є важливою складовою управління та дозволяє оцінити ефективність команди..

Таблиця 2.4

Аналіз складу та структури фонду додаткової заробітної плати підприємства за 2020–2021 роки

№ з/п	Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, (+/-)	відносне %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Фонд додаткової заробітної плати, всього	15300	100	26630	100	11330	74,1%
2	у тому числі - Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	7343,9 52	48	11983	45	4639	63,2%
3	- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	4590	30	6391	24	1801	39,2%
4	- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	3366	22	8255	31	4889	145,3

**Джерело: розраховано автором на основі [Фін.звітності]*

Фонд додаткової зарплати «Rozetka» збільшився на 74,1% (11 330 тис. грн.) у 2020-2021 роках. Найбільше зростання спостерігалось у

надбавках (63,2%) та індексації зарплати (145,3%). У діяльності ТОВ «Rozetka» існують проблеми стратегічного управління, які впливають на потенціал розвитку підприємства та його конкурентоспроможність. Ці проблеми включають недостатній аналіз ринку, нечітку стратегію, недостатню визначеність конкурентних переваг та виклики з реалізацією стратегічних цілей. Заходи щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства можуть сприяти зміцненню позицій ТОВ «Rozetka» на ринку, залученню більшої кількості клієнтів, збільшенню прибутковості та стійкості підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.5

Аналіз складу та структури заохочувальних та компенсаційних виплат підприємства за 2020–2021 роки

Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/- тис. грн	відносне, %	у структурі, %
Заохочувальні та компенсаційні виплати	0	0	0	0	0	0	0
в т.ч.	17430	50,4	23000	53,7	5570	32%	49,5%
- матеріальна допомога							
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	12500	36,2	14500	33,8	2000	16%	29,8%
- оплата за невідпрацьований робочий час	13240	38,3	15386	35,8	2146	16,2%	37,1

**Джерело: розраховано автором на основі [Фін.звітності]*

З таблиці 2.5 випливає, що загальна сума заохочувальних та компенсаційних виплат на підприємстві залишилась незмінною в 2021 році порівняно з 2020 роком [12]. Проте, окремі види виплат збільшилися: матеріальна допомога на 32%, соціальні пільги на 16%, а оплата за невідпрацьований робочий час на 16,2%. Виплати поділяються на три основні категорії: матеріальна допомога, соціальні пільги та оплата за

невідпрацьований робочий час. Частка матеріальної допомоги в структурі виплат збільшилась з 49,5% до 53,7%, що свідчить про зростання фінансової стабільності підприємства. Збільшення соціальних пільг та оплати за невідпрацьований робочий час було менш значним і становить відповідно 29,8% та 37,1%. В цілому, підприємство підвищує рівень матеріальної допомоги своїм працівникам [13-14].

Після проведення досліджень було розроблено SWOT-аналіз компанії ТОВ «Rozetka.ua», який містить детальне висвітлення її сильних та слабких сторін, а також виділення основних загроз та можливостей для подальшого розвитку. Аналіз наведено у таблиці 2.6 нижче [30].

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Rozetka.ua»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика мережа магазинів та добре організована логістична система;	1. Підвищення конкуренції на ринку, особливо в інтернет-торгівлі;
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий асортимент товарів відомих брендів; • Відмінна репутація та позиціонування на ринку; • Високий рівень обслуговування та якості послуг; • Присутність на ринку в інтернет-торгівлі з 2010 року. 	2. Можливість погіршення фінансових показників через вплив економічної та політичної ситуації в країні; 3. Підвищення витрат на маркетингову та рекламну діяльність.
Можливості	Загрози

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз ТОВ «Rozetka.ua» виявив багато сильних сторін, таких як велика мережа магазинів, широкий асортимент товарів, висока якість обслуговування та довгий термін присутності на ринку. Проте, є й деякі слабкі сторони, такі як підвищена конкуренція, залежність від постачальників та ризик зниження якості обслуговування. Компанія може покращити свої можливості через розвиток нових напрямків діяльності та збільшення асортименту товарів,

розширення присутності на ринку та запровадження інноваційних технологій [14]. Загрози полягають у зміні економічної та політичної ситуації в країні та підвищенні рівня конкуренції. Компанія повинна зосередитись на стратегічному плану, який дозволить покращити свої слабкі сторони та адаптуватись до змін на ринку. Розвиток нових напрямків діяльності, зменшення залежності від постачальників та збільшення присутності на ринку - це лише деякі з можливих кроків для досягнення нових висот в електронній комерції та збільшення конкурентоспроможності на ринку. PEST-аналіз може допомогти зрозуміти, які фактори зовнішнього середовища впливають на діяльність ТОВ «Rozetka.ua» у сегменті електронної комерції з продажу побутової техніки та електроніки в Україні. Цей аналіз охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Результати PEST-аналізу можуть бути використані для розробки стратегії компанії та визначення ризиків для бізнесу. PEST-аналіз можна використати при складанні SWOT-аналізу, щоб точніше відобразити загрози та можливості компанії. Завдяки бізнес-плануванню, ТОВ «Rozetka» може систематизувати свої стратегічні цілі, визначити шляхи досягнення успіху та планувати використання необхідних ресурсів. Оцінка ризиків дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таким як зміна попиту, конкуренція на ринку чи нові технологічні тенденції.

Крім того, бізнес-планування допомагає ТОВ «Rozetka» ефективно конкурувати на ринку. Воно дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги, розробити унікальну стратегію та вирішити, яким чином краще задіяти свої ресурси для досягнення успіху.

Таким чином, бізнес-планування є необхідним етапом для ТОВ «Rozetka», щоб досягти стабільного розвитку та успіху на ринку електронної комерції. Воно дозволяє підприємству адаптуватися до змін, ефективно управляти ризиками та забезпечити оптимальне використання своїх ресурсів.

Результати PEST-аналізу електронної комерції з продажу побутової техніки та електроніки в Україні представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз електронної комерції з продажу побутової техніки та електроніки в Україні.

Аспекти зовнішнього середовища, вплив на ТОВ «Rozetka.ua»

Політичні (P)	Економічні (E)
<ul style="list-style-type: none"> • Стабільність політичної ситуації в країні; • Регулювання державними органами діяльності ефект. комерції. <p>Може вплинути на відсутність відкладення планів компанії з розвитку та на зменшення ризиків для бізнесу. Однак, державне регулювання може обмежувати можливості компанії та підвищувати витрати на дотримання нормативних вимог.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стабільність економічної ситуації в країні; <ul style="list-style-type: none"> • Курс валют; • Рівень інфляції; • Доступність фінансових ресурсів. <p>Може вплинути на рівень продажів та споживчої активності в країні. Зниження курсу валют та підвищення інфляції можуть зменшити купівельну спроможність споживачів та знизити обсяги продажів.</p>
Соціальні (S)	Технологічні (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Споживчі тенденції; • Демографічні зміни; 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна технологій виробництва; • Розробка нових технологій в електронній комерції;
<ul style="list-style-type: none"> • Зміна способу життя споживачів; • Рівень освіти та культури споживачів. <p>Може вплинути на зміну споживчих попитів та настроїв споживачів, що може змінити обсяги продажів та вимагати змін у маркетинговій стратегії компанії.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення рівня кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів; • Збільшення використання мобільних технологій для покупок; • Зростання використання штучного інтелекту та аналітики даних для підвищення ефективності роботи компанії.

Джерело: розроблено автором

PEST-аналіз вказує на вплив змін законодавства, політичної нестабільності, економічних факторів, змін у споживчій поведінці та технологічних факторів на електронну комерцію в Україні, включаючи ТОВ «Rozetka.ua».

2.2. Бізнес-планування як фактор розвитку підприємства

В основі розробки бізнес-стратегії торгівлі мають бути наступні положення:

- орієнтація на майбутнє і на постійні зміни ринкового середовища;
- застосування нових методів і засобів виробництва, застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів;
- залучення нових матеріальних ресурсів, широке використання інтелектуального потенціалу;
- диверсифікація виробництва і збуту, адаптовані до змін ринкових умов.

Відносно внутрішнього середовища стратегії поділяються на кілька великих груп спеціальних стратегій:

- продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії);
- функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);
- ресурсні (фінансові, трудові, інформаційні, матеріально-технічні);
- організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління).

Запорукою ефективності бізнес-стратегії повинно бути максимальне скорочення строків розроблення заходів, впровадження нововведень, використання певних принципів організації роботи: паралельного та інтегрального вирішення інноваційних завдань. Ці принципи повинні забезпечувати усталені, формалізовані і стандартизовані заходи розроблення стратегії інноваційно-виробничої діяльності, системно охоплювати середовище суб'єкта господарювання:

- стратегічно оцінювати стартовий потенціал і вимірні показники в майбутньому;

- обґрунтовувати конкретні інноваційні розробки, місця їх реалізації і шляху
- досягнення переваг над конкурентами;
- проводити трансформацію суб'єкта господарювання із стану «як є» в стан «як повинно бути».

Поле можливих варіантів вибору бізнес-стратегії розвитку суб'єктів господарювання щодо впровадження нових інструментів активізації управлінської діяльності включає:

- модернізацію підприємств для підтримання його конкурентоспроможності;
- оновлення традиційного асортименту продукції;
- виробництво інноваційної продукції,
- впровадження інноваційних методів в операційну діяльність, розвиток персоналу, маркетинг і логістику з метою максимального задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Для практичного розв'язання завдань розвитку підприємств торговельної галузі постає завдання виокремлення специфічних складових галузевої особливості сектору торгівлі, що формують ринковий простір досліджуваної галузі та напрямки її розвитку :

- ринок сировини, основні виробники сировини та канали постачання;
- сегментація ринку сектору торгівлі та виробництва ;
- обсяг виробництва підприємств сектору за сегментами, основні виробники;
- оператори сектору торгівлі та виробництва;
- основні оператори, обсяг реалізації товарів за сегментами;
- рівень конкуренції та конкурентні переваги, основні фактори, що визначають суму витрат, на реалізацію інноваційних проєктів;
- середня прибутковість виробництва за сегментами;

- проблеми технічного оснащення та переоснащення підприємств сектору.

Наявні пріоритети споживачів дають підстави стверджувати, що до основних стратегічних чинників розвитку, які необхідні для конкурентоспроможності підприємств з виробництва торгівлі і товарів належать такі:

- інфраструктура щодо підвищення продуктивності і якості забезпечення сировиною ;
- впровадження заходів щодо розширення продуктового портфеля підприємства шляхом удосконалення технології і глибокої переробки сировини;
- якість торгівлі дієтичного і дитячого харчування.

Актуальними на сьогодні є наступні заходи розвитку підприємств торговельної галузі:

- розвиток управління на засадах системи управління якістю;
- розвиток технології перероблення торгівлі;
- підвищення якості товарів;
- виробництво продукції за новими технологіями.

Стратегічне планування на підприємстві процедура комплексна і включає в себе всі сторони роботи підприємства. Загальний вигляд процесу стратегічного планування представлено на рис. 2.4.

Управління компанією базується на прозорих та ефективних принципах корпоративного управління. Керівництво «Rozetka.ua» ретельно стежить за змінами на ринку, адаптує свою стратегію відповідно до потреб клієнтів та активно впроваджує інноваційні рішення. Зусилля компанії спрямовані на збереження та зміцнення лідерських позицій в галузі електронної комерції.

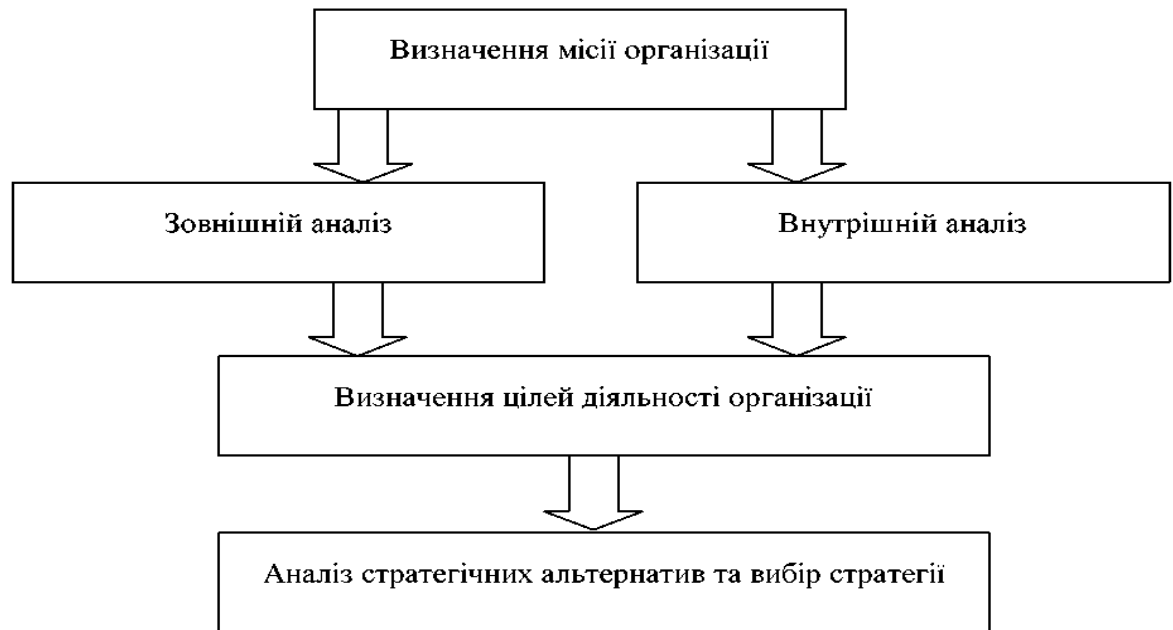


Рис. 2.4. Послідовність етапів стратегічного планування

Джерело: сформовано на основі [34]

Планування неможливо без проведення маркетингового дослідження ринку з всебічної оцінкою лояльності покупців до існуючих або зовсім нових продуктів, що є позитивною рисою. Також спеціалісти підприємства оцінюють ринок і з боку можливої конкуренції, ролі держави і прораховують різні види ризиків. Важливим етапом маркетингового стратегічного планування є виділення ресурсів на реалізацію бізнес-проєкту.

Контур стратегічного планування підприємства включає наступні етапи складання стратегічного плану підприємства:

- Стратегічний аналіз: аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища; аналіз ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей).
- Визначення політики підприємства (цілепокладання).
- Формулювання базової стратегії і вибір альтернатив: визначення базової стратегії; вибір стратегічних альтернатив.
- Формулювання функціональних стратегій: стратегія маркетингу; фінансова стратегія; стратегія виробництва; соціальна стратегія; стратегія організаційних змін.

- Формування продуктової стратегії (бізнес-плани щодо виготовлення нової продукції).



Рис. 2.5. Стратегічна карта діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [17]

Результатом діяльності за такою схемою складання стратегічного плану підприємства є – «Стратегічний план підприємства» що включає наступні розділи:

- Цілі та завдання підприємства.
- Поточні операції та довгострокові завдання.
- Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи).
- Функціональні стратегії.
- Найбільш значущі проекти (програми).
- Позаекономічна діяльність.
- Капіталовкладення та ресурсний розподіл.
- Планування ризиків (формування резервних стратегій).

Стратегічний план за вищенаведеною структурою відображає також відображає наступні моменти: виклад і бачення цілей керівництвом підприємства; передумови, на яких заснований план; стратегічні проблеми, які виникають при оцінці, аналізі ділового навколишнього середовища; оцінка розбіжностей і прибутковості; стратегії; деталізований аналіз ризику; фінансові результати плану.

Місія підприємства – це поняття, яке показує призначення бізнесу, його кінцеву мету. Місія допомагає визначити, чим у дійсності займається підприємство, які його сутність, масштаби діяльності, перспективи і напрямки росту, відмінності від конкурентів. При цьому вона зосереджує увагу на споживачів, а не на товарі, тому що місія найчастіше визначається з урахуванням купівельних інтересів, запитів, що задовольняються підприємством. Місія торговельних підприємств України полягає у задоволенні потреб споживачів у відповідних видах товарів та отриманні прибутку.

Дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів впливу забезпечує проведення аналізу конкурентного середовища підприємства на мікро-, мезо-, макрорівні; з'ясування сильних і слабких сторін, загроз та можливостей його функціонування, і, відповідно, проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства. «Оцінка конкурентоспроможності дасть змогу з'ясувати його сильні та слабкі сторони, а також чинники, які впливають на ставлення покупців до підприємства, і, як результат, на зміну його частки продажу на конкретному товарному ринку» [44, с. 152].

На етапі формування стратегії, визначена корпоративна стратегія, як загальний напрям розвитку підприємства, являється основою розробки бізнес-стратегій. «Найчастіше розроблення бізнес-стратегії зводять до уточнення конкурентної переваги й вибору відповідної стратегії, тому бізнес-стратегію часто ототожнюють з конкурентною стратегією» [17, с. 230].

Керівники усіх ланок підприємства планують, організовують виконання, контролюють та регулюють основні бізнес-процеси підприємства (рис. 2.8).

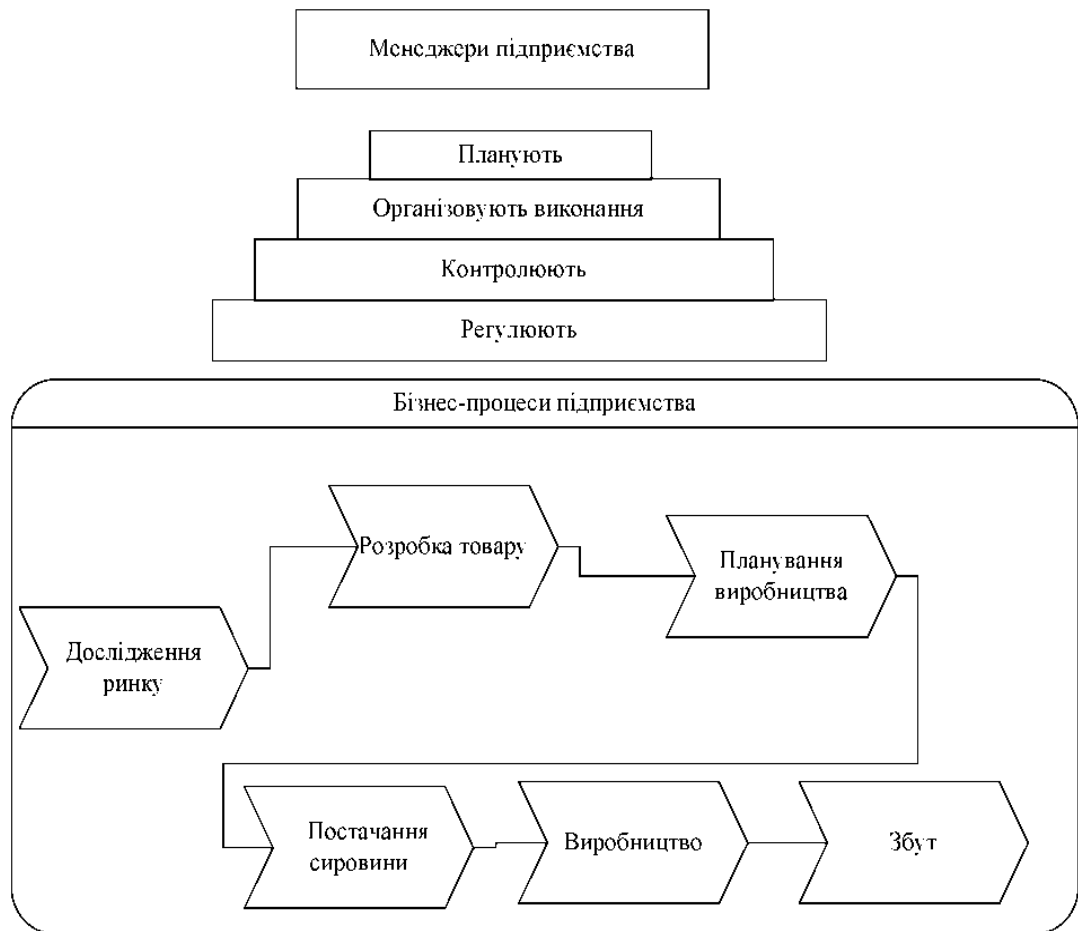


Рис. 2.6. Функції керівників по відношенню до бізнес-процесів підприємства

Джерело: сформовано на основі [44]

Це робиться для того, щоб кожне невелике рішення приймалося з чіткою прив'язкою до основної мети, виробленої за підсумками проведення стратегічного планування. Цілі підприємств торговельної галузі є досить різними – від введення нового товару на ринок до захоплення більшого ринкового сегменту.

Всі бізнес-плани, що складають на підприємстві для реалізації окремих проєктів, мають однакову, типову структуру. Вони містять загально прийняті розділи і можуть різнитися лише в змістовній частині, залежно від специфіки проєктів, що реалізуються на підприємстві. Наприклад це можуть бути бізнес-плани, що стосуються проєктів виробництва нової продукції або бізнес-план щодо формування розгалуженої збутової мережі на території України.

Кожен бізнес-план підприємства містить розділ присвячений аналізу зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища у кожному бізнес-плані здійснюється з метою визначення можливостей і виявлення загроз для підприємства при реалізації кожного конкретного проєкту.

Зовнішні чинники, з якими має справу підприємство, відносяться до таких сфер, як: економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, міжнародні відносини, соціальна сфера. Виділимо найбільш важливі чинники в кожній з цих сфер для досліджуваного підприємства.

Економічні чинники: темпи інфляції і дефляції; рівень зайнятості населення; бюджетний баланс; стабільність курсу грошової одиниці; ставки по кредитах; тарифи на транспортні послуги і енергоресурси; податкові ставки.

Політичні чинники: митна політика; антимонопольна політика; розділення повноважень центральних і регіональних органів влади; жорсткість державного регулювання економіки; пільги і вільні економічні зони; інвестиційна політика; політика приватизації. Важливо підкреслити важливість такого політичного фактору, як сприяння держави у діяльності державних виробників, а також втручання держави у регулюванні цінової політики та конкуренції між виробниками торгівлі.

Ринкові чинники: форми ринку в зацікавленій сфері діяльності; життєві цикли попиту; інтенсивність конкуренції; ціни на фактори виробництва; доходи різних соціальних груп; динаміка попиту і пропозиції.

Чинники конкуренції. Проведемо аналіз стану конкуренції на ринку торговельної галузі України. Аналіз п'яти сил конкуренції за Портером: існуючі конкуренти, товари субститути, потенційні конкуренти, постачальники та споживачі.

Виробничо-технологічні чинники: стан виробництва на зовнішніх для підприємства ділянках технологічних ланцюгів; можливості нових технологічних розробок; рівень технології конкурентів; темпи оновлення технології; стан зовнішніх ланок системи розвитку.

Соціальні чинники: соціальна напруженість в суспільстві; рівень пропозиції на ринку робочої сили; імідж підприємства в суспільстві; захист прав споживачів; активність професійних спілок щодо захисту прав працівників; умови життя різних соціальних груп.

З метою дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємства торговельної галузі України складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів. При проведенні SWOT та PEST-аналізу необхідно враховувати особливості торгівлі, а саме:

1. Забезпечення населення країни безпечними та високоякісними продуктами.
2. Застосування прогресивних технологій як при виробництві торгівлі, так й при її зберіганні.
3. Доступність торгівлі та товарів як соціально значущих та необхідних для життєдіяльності людини. При цьому слід зазначити доступність як за ціною, так й за територіальною ознакою.

У розділі бізнес-плану підприємства, що стосується маркетингу, підприємство представляє дослідження загальних областей, таких як:

1. Частка ринку і конкурентоспроможність.
2. Різноманітність і якість асортименту товарів.
3. Ринкова демографічна статистика. Важкою проблемою для вищого керівництва є контроль змін на ринках і на користь споживачів.
4. Ринкові дослідження і розробки. Ще однією проблемою для керівництва є дослідження і розробка нових товарів і вихід на нові ринки. У конкурентному середовищі бізнесу необхідними є дослідження і розробка нових і кращих товарів і послуг.
5. Ефективний збут, реклама і просування товару.
6. Прибуток. Постійний контроль за прибутком від різних товарів і послуг є важливим важелем управління при аналізі функції маркетингу. Тут

також головним моментом функції маркетингу вказана ефективна доставка товарів споживачеві.

Бізнес-плани, що складають на підприємстві для реалізації окремих проєктів, включають в себе три блоки: маркетинговий, організаційний і фінансовий. Перші два блоки бізнес-плану можна фактично вважати, як підготовку вихідних даних для третього, фінансового. У маркетинговому блоці готуються вихідні дані для дохідної частини фінансового плану, в організаційному – для видаткової.

Процес бізнес-планування на підприємстві організований таким чином, щоб забезпечити якість розроблених планів та ефективність від їх виконання. Організаційне забезпечення бізнес-планування на підприємстві – це система, що поєднує наступні основні елементи (рис. 2.8):

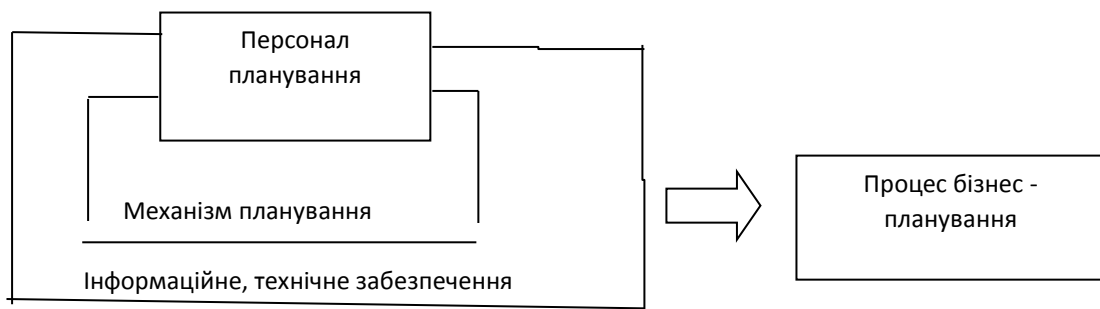


Рис. 2.7. Організаційне забезпечення бізнес-планування

Джерело: сформовано на основі [17]

При організації планування підприємство враховує причини можливих невдач: пріоритет короткотермінових цілей над довготерміновими; компетентності керівника; компетентності фахівця з планування.

Організаційне забезпечення бізнес-планування на підприємстві - це система, що поєднує наступні основні елементи: плановий персонал у організаційній структурі; механізми планування; процес планування; інформаційне, технічне забезпечення процесу планування.

Інвестиційна інфраструктура відноситься до комплексу взаємозалежних елементів, що забезпечують обслуговування та впровадження інвестиційних процесів. Ця інфраструктура включає організаційні, матеріальні, фінансово-

кредитні та інформаційні основи, які сприяють створенню сприятливих умов для ефективного формування та розподілу інвестицій, а також надання послуг для розвитку інвестиційної активності та комерціалізації інвестиційних процесів [16, с. 89].

Інвестиційна інфраструктура виконує різноманітний набір завдань, які стосуються мобілізації фінансових та інвестиційних ресурсів, скорочення трансакційних витрат, зниження інвестиційних ризиків, формування інвестиційних переваг серед інституційних інвесторів, створення єднання інтересів всіх прямих та опосередкованих учасників інвестиційного процесу [18, с. 17].

Соціальна мета інвестиційної інфраструктури полягає у забезпеченні таких ключових функцій: забезпечення коштів для інвестицій; сприяння процесу їх залучення; забезпечення гарантії їх одержання; надання інформації про вартість позикових ресурсів; гарантія стабільного притоку інвестицій; організація процесу інвестування.

Створення функцій інвестиційної інфраструктури відіграє важливу роль у процесі її розвитку. Інвестиційна інфраструктура допомагає розподіляти ризики, пов'язані з реалізацією інвестиційних процесів, більш збалансовано [19]. ТОВ «Rozetka.ua» має прагнути до вдосконалення методів регулювання інвестиційного забезпечення підприємства з метою забезпечення стійкого розвитку. З цією метою компанія використовує такі стратегії [6;10]:

1. Впровадження системи контролю та аналізу використання інвестицій.

Компанія реалізує систему контролю та аналізу використання інвестицій, що дозволяє визначати ефективність витрат коштів та своєчасно виявляти потенційні проблеми в інвестиційному процесі. Це допомагає компанії приймати вчасні та обґрунтовані рішення щодо інвестиційного забезпечення та забезпечує стабільність розвитку підприємства.

2. Розробка і втілення політики стійкого розвитку.

Компанія розробляє та впроваджує політику стійкого розвитку, яка сприяє забезпеченню економічної, екологічної та соціальної стабільності підприємства. Політика стійкого розвитку відображає принципи екологічної та соціальної відповідальності, а також реалізує засади гармонійного розвитку.

3. Розробка та впровадження механізмів управління ризиками.

Компанія розробляє та втілює механізми управління ризиками, які дозволяють виявляти, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємства.

Ці стратегії допомагають ТОВ «Rozetka.ua» прискорити процес розвитку інвестиційної інфраструктури, покращуючи стабільність підприємства, збільшуючи ефективність інвестиційних процесів та зменшуючи ризики. Впровадження таких підходів дозволить компанії оптимізувати роботу, зміцнити свою конкурентну позицію на ринку та забезпечити стійкий розвиток на довготривалу перспективу.

Формування та впровадження механізмів управління ризиками передбачає наступні кроки для компанії:

а) Виявлення потенційних ризиків. Спочатку потрібно виявити потенційні ризики, що можуть впливати на інвестиційну діяльність підприємства. Компанія аналізує свої інвестиційні проекти та визначає можливі ризики, які можуть виникнути під час їх виконання.

б) Оцінка ризиків. Після виявлення потенційних ризиків, компанія оцінює їх вплив на інвестиційні проекти та підприємство загалом. Використовуються різні методи оцінки, такі як SWOT-аналіз, аналіз ризиків та можливостей (RMO), аналіз сценаріїв тощо (як вже було зазначено в розділі 2).

с) Розробка стратегій управління ризиками. На основі оцінки ризиків, компанія розробляє стратегії управління ризиками, спрямовані на зменшення їх впливу на інвестиційні проекти та підприємство в цілому. Ці стратегії можуть включати запобігання, передачу, зменшення та прийняття ризиків.

д) Запровадження механізмів управління ризиками. Останнім етапом є впровадження механізмів управління ризиками, які дозволять компанії

виявляти, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємства. Ці механізми можуть включати систему моніторингу ризиків, процедури прийняття рішень щодо ризиків та розробку планів дій у разі виникнення ризиків.

Необхідно підкреслити, що формування та впровадження механізмів управління ризиками є ключовим аспектом стійкого розвитку підприємства. Для ефективної роботи механізмів управління ризиками необхідно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність компанії. Крім того, механізми управління ризиками повинні постійно оновлюватися та вдосконалюватися з урахуванням змін у та зовнішньому середовищі компанії.

Успішне впровадження механізмів управління ризиками дасть підприємству можливість забезпечити стабільність інвестиційних проєктів та зменшити можливі втрати через невизначеність та ризики, що постійно супроводжують інвестиційну діяльність. Це, в свою чергу, допоможе компанії забезпечити сталість свого розвитку та реалізувати свої стратегічні цілі.

Підприємство ефективно задіює власні ресурси, включаючи амортизацію. Фінансування інвестиційної програми ТОВ «Rozetka.ua» відбувається за допомогою таких джерел:

- власні ресурси (амортизація, нерозподілений прибуток);
- залучені ресурси (позикові кошти).

Частка великих ризиків в інвестиційній стратегії ТОВ «Rozetka.ua» складає 12,5%, середні ризики - 50%, малі - 37,5%. Для зниження впливу ризиків необхідно збільшити загальну операційну ефективність, систематично зменшувати виробничі витрати, укладати довготривалі контракти з постачальниками товарів та послуг з метою зменшення ризиків значних цінових коливань, впроваджувати розумну фінансову стратегію та проводити політику оптимізації витрат.

Таким чином, розробка та впровадження механізмів управління ризиками є суттєвим компонентом стабільного розвитку ТОВ «Rozetka.ua».

2.3. Оцінка зовнішнього середовища можливостей і загроз економічної діяльності підприємства

Оцінка зовнішнього середовища можливостей та загроз економічної діяльності підприємства дає змогу виявити розрив між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. Такий розрив називають стратегічними прогалинами — полями стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані. Оцінка зовнішнього середовища можливостей і загроз економічної діяльності виступає базою для побудови моделі планування на основі «стратегічної прогалини» (рис. 2.9).

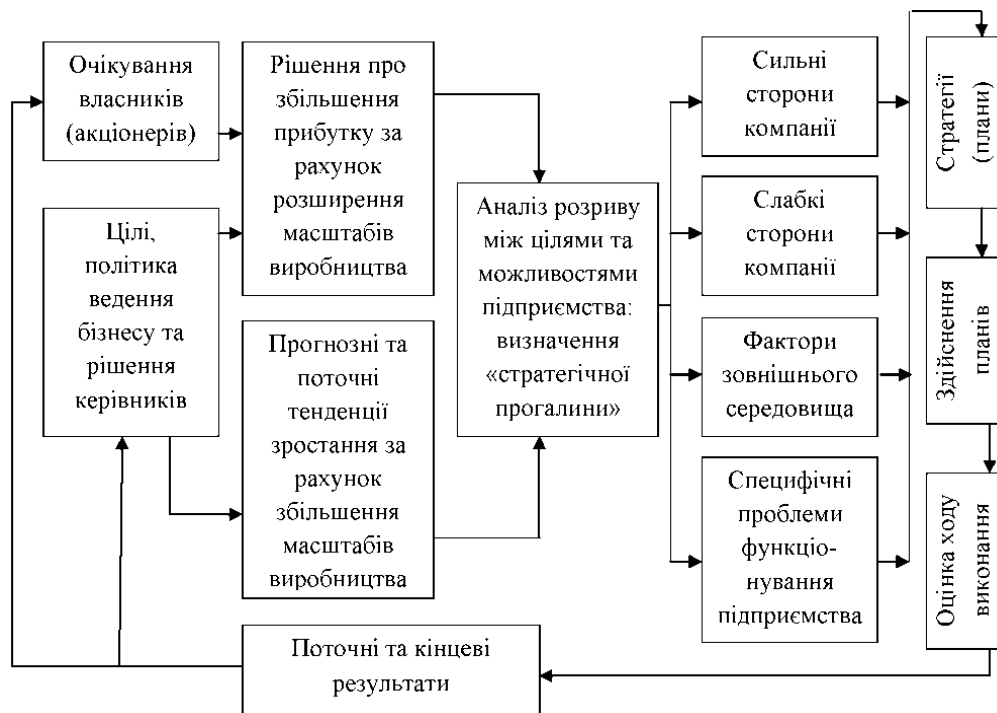


Рис. 2.8. Модель планування на основі «стратегічної прогалини»

Джерело: сформовано на основі [34]

«Стратегічні прогалини» компенсують уведенням нових продуктів і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Ці процеси передбачають: пошук нових можливостей зростання; активний пошук

інновацій різних типів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним; перерозподіл ресурсів з неперспективних напрямків діяльності; диверсифікація напрямків діяльності та ліквідація окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Модель бізнес-планування, що базується на врахуванні ринкових переваг (рис. 2.10), також тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу.

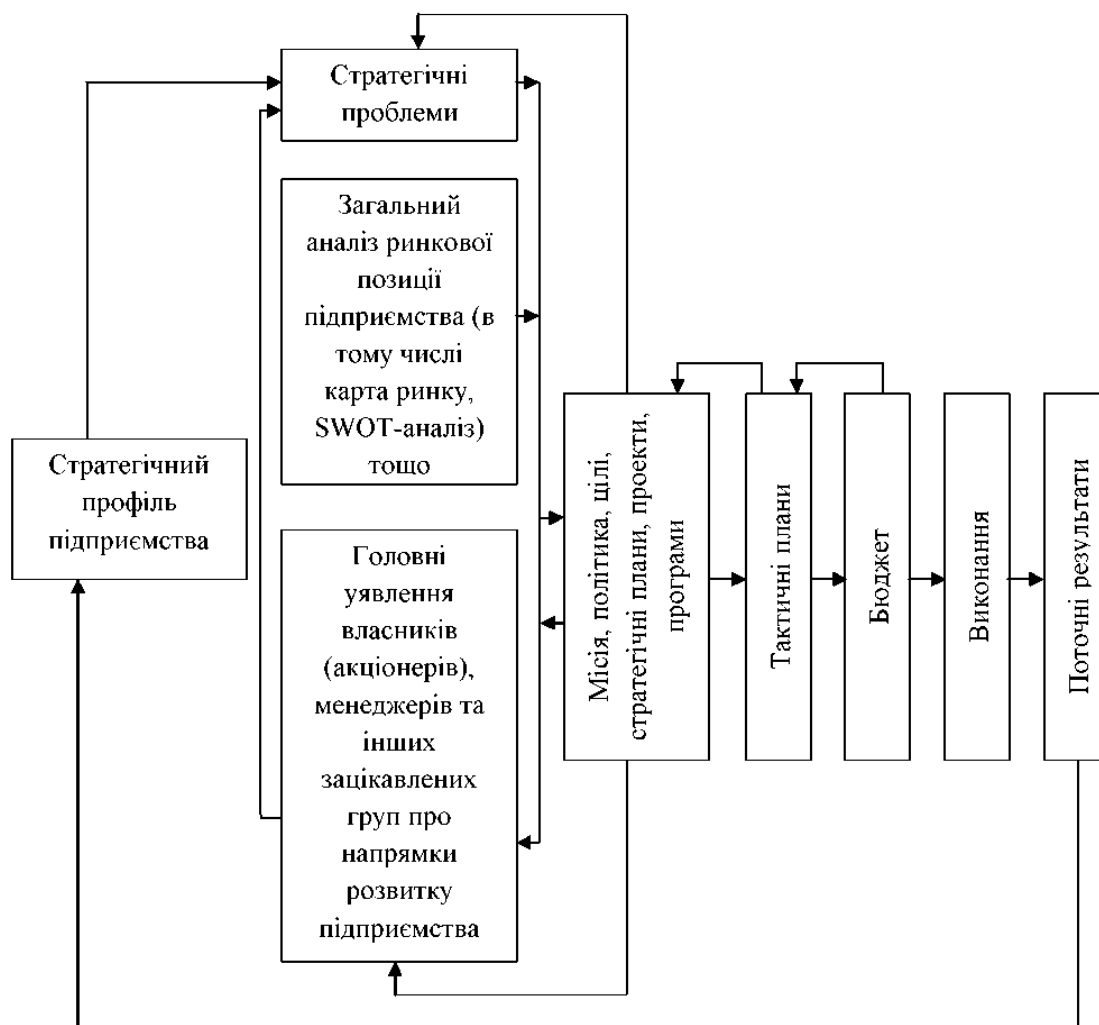


Рис. 2.9. Модель планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Джерело: сформовано на основі [34]

Модель планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі сильних та слабких сторін підприємства в порівнянні з конкурентами (рис. 2.11).

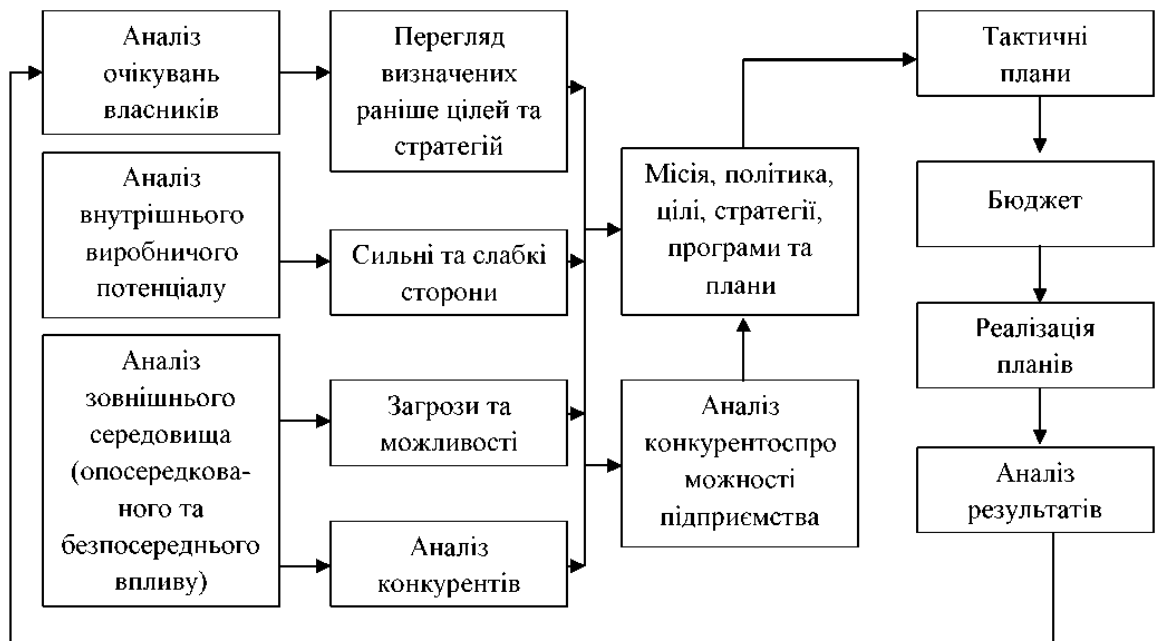


Рис. 2.10. Модель бізнес-планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

Джерело: сформовано на основі [34]

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації.

Матричні методи бізнес-планування дозволяють аналізувати існуючі бізнес-процеси, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації в корпорації в цілому. Бізнес-рівень включає матриці, які мають відношення до даної бізнес-одиниці і відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку даного товару. Матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на

функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом.

Таблиця 2.8

Застосування матриць на різних рівнях планування підприємства

1. Корпоративний рівень	<p>Матриця BCG*</p> <p>Матриця MCC(відповідність цілям, відповідність можливостям підприємства).</p> <p>Матриця SWOT</p> <p>Матриця GE</p> <p>Матриця Hofer / Schendel</p> <p>Матриця Shell / DPM</p> <p>Матриця ADL(стадії життєвого циклу галузі, відносно положення на ринку) Матриця Портера</p> <p>Матриця стратегій бізнесу, що переживає спад</p> <p>Матриця основних форм об'єднань (виробнича кооперація, спільна власність) Матриця вектора економічного стану організації (основні показники господарської діяльності підприємства)</p> <p>Матриця Томпсона - Стрікленда</p>
2. Бізнес-рівень	<p>Матриця покращення конкурентної позиції (охоплення ринку, диференціація) Матриця диференціація - відносна ефективність витрат</p> <p>Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку (стадії розвитку галузі, стратегічне положення організації)</p> <p>Матриця альтернативних стратегій ціноутворення цінності (визначає якість товару в залежності від ціни)</p> <p>Матриця продуктивність - інновації / диференціації</p> <p>Матриця угруповання товару (відповідна реакція збуту, маржа валовий прибуток)</p>

Джерело: сформовано на основі [17]

Основними умовами, які забезпечують процес виробництва торгівлі є: природно-кліматичні, організаційні, макроекономічні, мікроекономічні. Наведені умови можна деталізувати через схематичну взаємозалежність факторів впливу на розвиток галузі виробництва торгівлі (рис. 2.12).

Слід наголосити, що з 12 липня 2019 р. набрав чинності наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження нових вимог до безпеки торгівлі і товарів» [6].

Законодавчі нововведення змусять бізнес переосмислити підходи до якості продукції. Водночас суттєвою проблемою вітчизняного ринку товарів є наявність великих обсягів фальсифікованої продукції, обсяг якої в країні досяг 30%. Таким чином, через безконтрольне виробництво фальсифікату виробники торгівлі втрачають ринок збуту і репутацію [47].

Відповідно, необхідність підтримки рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається, передбачає впровадження системи контролю якості не тільки на вітчизняних торговельних підприємствах, але і у сфері торговельної діяльності та необхідність постійно займатися її управлінням. На підприємствах по типу «Розетка» одним з основних елементів системи управління якістю продукції є аналіз якості, здійснення якого передбачає не тільки аналіз внутрішньої діяльності підприємства в контексті питань якості, а й вивчення ринку, що включає ціни, можливий рівень знижок, умови укладення договорів, концепцію ринкової політики в цьому сегменті, канали збуту, тенденції попиту і пропозиції. Важливим елементом, який визначає внутрішню ситуацію на ринку торгівлі, є внутрішня конкуренція. У структурі учасників ринку товарів спостерігається тенденція скорочення кількості виробників. З ринку зникають дрібні виробники, а частки великих зростає. Це свідчить про існування на ринку недосконалої конкуренції - олігополії. Підтверджується це тим, що на ринку: незначна кількість виробників (приблизно від 10 до 20); товар на ринку суттєво диференційований; існують перешкоди входження та виходу з ринку.

Сучасний стан вітчизняного ринку торгівлі та товарів характеризується помірним рівнем консолідації, ринок контролює обмежена кількість виробників, які визначають як його динаміку, так і загальну ситуацію в галузі.

Отже, ринок товарів відносять до числа висококонкурентних, а лідери галузі, конкуруючи між собою, використовують власний досвід роботи у сфері виробництва торгівлі, налагоджені канали збуту продукції і міцний зв'язок зі споживачами. Вищезазначені виробники, крім перерахованих факторів, мають широку популярність своїх торгових марок, а також реальну можливість модернізації обладнання. Водночас дії цих підприємств на ринку приводить до

того, що для досліджуваного ринку характерна функціональна модель конкуренції. Вона значною мірою стримує розвиток промисловості, оскільки для неї характерні процеси, що дестабілізують ринок і призводять до ринкових диспропорцій (рис. 2.13).

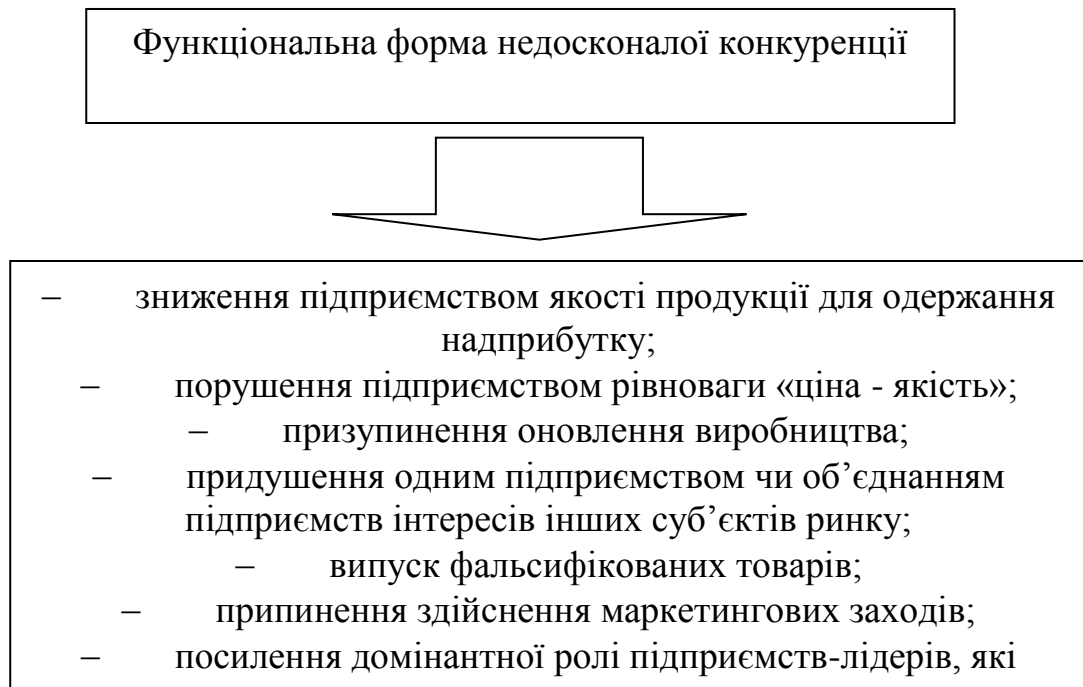


Рис. 2.13. Ознаки функціональної моделі конкуренції, що склалася на вітчизняному ринку виробництва торгівлі

Крім того, не сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств їх розрізненість, відсутність глибокої спеціалізації виробництва. У результаті асортимент продукції вітчизняних переробників торгівлі дублюється. Через неузгоджену систему продажів вони тіснять один одного на ринку. Водночас наявність спеціалізації привело б до поглибленої переробки сировини, що сприяло б отриманню додаткової доданої вартості незалежно від кон'юнктури цін на ринку збуту. Саме такий підхід характерний для випуску тієї чи іншої торгівлі в Європі. Крім того, у виробників торгівлі є складнощі з виходом на роздрібні мережі, слабо розвинений брендинг, а також приділяється не досить уваги змінам на ринку. Є питання щодо упаковки продукції, вивчення споживчого попиту. Удосконалювати ці процеси під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності українським підприємствам

належить вже найближчим часом з урахуванням очікуваного посилення конкуренції на внутрішньому і світовому ринку.

При цьому, незважаючи на те, що український торговельний комплекс значно відстає від розвинених гравців на світовій арені, експерти ставлять на неї великі ставки. Провідні аналітичні організації вбачають в Україні динамічну та прогресуючу країну з високим потенціалом та усіма необхідними ресурсами, яка зараз має всі шанси посісти чільне місце на глобальному ринку [23]. Доступ до дешевих ресурсів, кліматичні умови та вигідне географічне розташування, низька собівартість виробництва торгівлі на тлі інших країн, а також нереалізовані технологічні можливості української торгівлі сприяють тому, що Україна має усі шанси протягом наступних 10 років увійти в п'ятірку країн, які найдинамічніше розвивають напрям.

Висновки до Розділу 2

Розділ 2 «Бізнес-планування у системі стратегічного управління підприємством ТОВ «Rozetka» розглядає аналіз системи планування діяльності підприємства ТОВ «Rozetka», роль бізнес-планування як фактору розвитку підприємства та оцінку зовнішнього середовища, можливостей і загроз економічної діяльності підприємства.

У процесі написання цього розділу було виявлено, що ТОВ «Rozetka» має встановлену систему планування діяльності, яка включає бізнес-планування як важливий елемент. Бізнес-планування виявилось ключовим фактором розвитку підприємства, оскільки воно дозволяє визначити стратегію розвитку, прогнозувати фінансові потреби, оцінювати ризики та визначати шляхи їхнього управління.

Аналіз зовнішнього середовища, можливостей і загроз економічної діяльності підприємства, проведений у цьому розділі, дозволяє зрозуміти вплив зовнішніх факторів на бізнес ТОВ «Rozetka». Це допомагає виявити потенційні можливості для розвитку і визначити можливі ризики, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Бізнес-планування виявилось ключовим фактором

розвитку підприємства ТОВ «Rozetka». Воно допомагає визначити фінансові потреби підприємства, оцінити ризики та визначити шляхи їхнього управління. Це забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та ефективно конкурувати на ринку.

Оцінка зовнішнього середовища, можливостей і загроз економічної діяльності підприємства ТОВ «Rozetka» дозволяє зрозуміти вплив зовнішніх факторів на бізнес. Це важлива інформація для прийняття стратегічних рішень і визначення пріоритетних напрямків розвитку.

В цілому, Розділ 2 підкреслює важливість бізнес-планування у системі стратегічного управління підприємством ТОВ «Rozetka». Чітке визначення цілей, стратегії та управління ризиками дозволяє підприємству ефективно розвиватися, адаптуватися до змін та досягати успіху на ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Проблеми стратегічного управління в діяльності ТОВ «Rozetka»

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки підприємства стикаються з безпрецедентними викликами та можливостями. Щоб успішно функціонувати та забезпечити стійкий розвиток, підприємства повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку. Процес удосконалення стратегії розвитку підприємств є невід'ємною складовою частиною успішного управління та забезпечення конкурентоспроможності.

Мета даного розділу полягає в описі та аналізі основних напрямів удосконалення стратегії розвитку підприємств. Розділ буде включати огляд сучасних тенденцій та викликів, що стикаються підприємства при розвитку стратегій, а також розглядатиме різноманітні підходи та методики, які можна використовувати для покращення стратегічного управління.

ТОВ «Rozetka» є однією з провідних електронно-комерційних платформ в Україні. Однак, незважаючи на свій успіх, компанія може стикатися з рядом проблем в галузі стратегічного управління, які можуть впливати на її подальший розвиток. В даному підрозділі будуть розглянуті деякі з цих проблем.

1. Недостатня адаптація до змін

Однією з найбільших проблем, з якими може стикатися ТОВ «Rozetka», є недостатня адаптація до швидкозмінного бізнес-середовища. Зміни технологій, зростання споживацьких очікувань та постійна еволюція електронної комерції створюють потребу в постійній переорієнтації та модифікації стратегії розвитку компанії.

Наприклад, зміна споживацьких звичок, коли клієнти все більше переходять на мобільні пристрої для здійснення покупок, може вимагати змін в організації та оптимізації мобільного додатку або мобільної версії веб-сайту.

Також, зміна швидкості доставки товарів може вимагати впровадження нових технологій логістики та організації роботи складських приміщень.

Для подолання цієї проблеми, ТОВ «Rozetka» може ставити більший акцент на моніторинг ринкових тенденцій та швидкій реакції на зміни. Важливо встановити механізми для збору та аналізу даних про споживачів, конкурентів та інноваційні рішення в галузі електронної комерції. Компанія повинна бути готовою швидко адаптувати свою стратегію, впроваджувати нові рішення та технології для задоволення потреб споживачів.

2. Конкуренція

ТОВ «Rozetka» працює в сильно конкурентній галузі електронної комерції. Конкуренція з іншими гравцями, такими як Amazon, Alibaba, eBay та інші, може становити значну загрозу для стратегічного розвитку компанії. Конкуренти можуть пропонувати аналогічні товари та послуги, конкурувати за ціни, якість обслуговування та інноваційність.

Для подолання цієї проблеми, ТОВ «Rozetka» повинна встановити стратегічну перевагу, яка робить її унікальною у порівнянні з конкурентами. Це може бути реалізовано шляхом вдосконалення обслуговування клієнтів, створення власних брендів та продуктів, покращення логістики та доставки, розширення асортименту товарів та послуг, а також застосування інноваційних рішень.

Також, важливо вести постійний моніторинг та аналіз конкурентного середовища, спостерігати за стратегіями та діями конкурентів, адаптувати власну стратегію залежно від змін на ринку та конкурентного тиску. Крім того, важливо розвивати партнерські відносини з постачальниками та партнерами для отримання конкурентних переваг та забезпечення успіху на ринку електронної комерції.

3. Нестача інноваційності

Інновації в електронній комерції можуть бути ключовим фактором успіху для компаній, які працюють у цій галузі. Однак, проблема нестачі інноваційності може уповільнити стратегічний розвиток ТОВ «Rozetka».

Це може бути спричинено недостатнім фінансуванням для досліджень та розробок, обмеженими людськими ресурсами або відсутністю внутрішньої інноваційної культури. Без постійного стрімкого розвитку та вдосконалення продуктів та послуг, компанія може втратити конкурентну перевагу та зазнати зниження попиту на свої пропозиції.

Для вирішення цієї проблеми, ТОВ «Rozetka» може створити спеціальні команди або відділи, які будуть відповідати за дослідження та розробки нових інноваційних продуктів та послуг. Важливо залучати талановитих фахівців із сфери технологій, маркетингу та дизайну, які зможуть працювати разом для створення інноваційних рішень. Крім того, можна розглянути можливість партнерства з університетами або дослідницькими центрами для спільних проектів з дослідження та розробки.

4. Управління ризиками

Управління ризиками є важливим аспектом стратегічного управління для ТОВ «Rozetka». Ризики можуть виникати з різних джерел і мати різний вплив на діяльність компанії. Для успішного подолання ризиків і забезпечення стійкого розвитку, компанія повинна приділити достатню увагу управлінню ризиками. Один з видів ризиків, з якими може стикатися ТОВ «Rozetka», - це зміни в законодавстві, пов'язані з електронною комерцією та захистом даних. Законодавчі зміни можуть мати великий вплив на спосіб функціонування компанії, вимагати внесення змін у процедури та політики, а також збільшити ризик порушення вимог законодавства.

Інший тип ризику, що стосується ТОВ «Rozetka», - це кібербезпека. У зв'язку зі зростанням онлайн-торгівлі, компанія може стати об'єктом кібератак та витоку конфіденційної інформації. Вразливості в системі безпеки можуть призвести до фінансових втрат, пошкодження репутації та втрати довіри споживачів.

Для управління цими ризиками, ТОВ «Rozetka» повинно розробити і впровадити ефективну стратегію управління ризиками. Перш за все, компанія повинна провести аналіз ризиків, ідентифікувати потенційні загрози та оцінити

їх вплив на діяльність. Наступним кроком буде розробка планів запобігання та протидії ризикам, включаючи політики, процедури та технічні заходи безпеки.

Також важливо встановити систему моніторингу та контролю ризиків, яка дозволить компанії відстежувати зміни в ризиковому середовищі, реагувати на них та приймати відповідні заходи. Регулярна оцінка ризиків і аудит безпеки також є необхідними елементами для забезпечення ефективного управління ризиками.

Правильне управління ризиками допоможе ТОВ «Rozetka» зменшити можливі втрати та покращити внутрішні процеси, а також зберегти довіру своїх клієнтів та партнерів.

В умовах ринку ціна на товар формується і змінюється в результаті змін співвідношень між попитом та пропозицією торгівлі. Під попитом на товар розуміють бажання та можливості покупців купувати товар. Перетин кривих попиту та пропозиції на товар в певний момент часу відображає момент рівноваги між попитом та пропозицією та рівень ціни рівноваги. Обсяг ринку торгівлі в даний момент є також оптимальним співвідношенням між попитом та пропозицією на товар.

Розглянемо дані залежності в графічному вигляді (рис. 3.1).

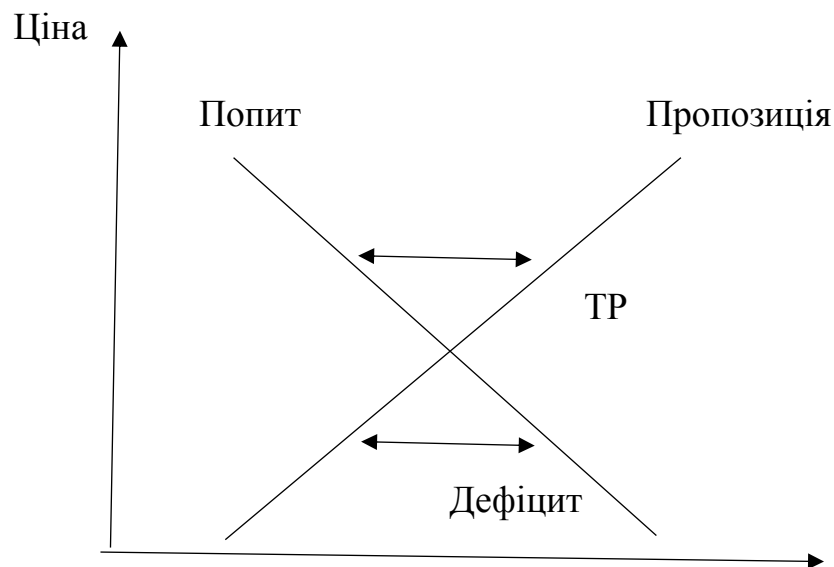


Рис. 3.1. Формування ціни рівноваги на ринку торгівлі

Точка рівноваги на ринку торгівлі (ТР) відображає ситуацію повного збігу попиту та пропозиції при існуючій на даний момент рівноважній ціні, такі ситуації бувають на ринку, як правило, тимчасовими.

Формування ціни рівноваги на ринку торгівлі є важливим аспектом стратегічного управління для підприємств. Ціна рівноваги визначається взаємодією попиту та пропозиції товарів або послуг і відображає баланс між обсягом товару, який споживачі готові купити за певну ціну, і обсягом товару, який виробники готові продати за цю ціну.

Коли ціна рівноваги досягається, попит та пропозиція стають збалансованими, і це призводить до ефективного функціонування ринку. На ціну рівноваги впливають різні фактори, такі як витрати на виробництво, конкуренція на ринку, попит та поведінка споживачів, регулюючі політики та інші економічні чинники.

Підприємствам важливо враховувати ціну рівноваги при формуванні своїх стратегій ціноутворення. Якщо ціна продукту або послуги вища за ціну рівноваги, це може призвести до зменшення попиту і втрати ринкової частки. З іншого боку, якщо ціна нижча за ціну рівноваги, це може призвести до зростання попиту, але також може вплинути на прибутковість підприємства.

Формування ціни рівноваги також враховує конкуренцію на ринку. Якщо на ринку є багато конкурентів, ціна рівноваги може бути нижчою, оскільки підприємства будуть змагатися за споживачів шляхом надання кращих умов або нижчих цін. У випадку, коли на ринку монополістична ситуація, ціна рівноваги може бути вищою, оскільки підприємство має більшу владу встановлювати ціни без інтенсивної конкуренції.

Врахування ціни рівноваги при формуванні стратегій ціноутворення допомагає підприємствам зберегти конкурентну позицію на ринку, забезпечити прибутковість та задоволення потреб споживачів. Аналіз ринку, конкурентів та поведінки споживачів є необхідними кроками для ефективного формування ціни рівноваги та досягнення успіху на ринку торгівлі.

Таблиця 3.1

**Закономірності динаміки співвідношення попиту і пропозиції на
ринку торгівлі**

Ситуація на ринку	Попит	Пропозиція
Зростаючий попит, зменшення пропозиції	Зростає	Зменшується
Зростаючий попит, зростання пропозиції	Зростає	Зростає
Зменшення попиту, зменшення пропозиції	Зменшується	Зменшується
Зменшення попиту, зростання пропозиції	Зменшується	Зростає
Стабільний попит, стабільна пропозиція	Стабільний	Стабільна

Закономірності динаміки співвідношення попиту і пропозиції на ринку торгівлі є ключовими факторами, що впливають на формування цін і обсягів торговельних операцій. Розуміння цих закономірностей допомагає підприємствам управляти своєю стратегією ціноутворення та прогнозувати ринкові умови.

Закон попиту: Закон попиту стверджує, що за незмінних умов, при зростанні ціни товару (послуги), попит на нього знижується, а при зниженні ціни попит зростає. Це пов'язано з тим, що споживачі зазвичай віддають перевагу дешевшим товарам і послугам. Підприємствам слід розуміти цей закон і враховувати його при встановленні цін на свої товари або послуги.

Закон пропозиції:

Закон пропозиції стверджує, що за незмінних умов, при зростанні ціни товару (послуги), обсяг пропозиції такого товару (послуги) збільшується, а при зниженні ціни обсяг пропозиції зменшується. Це пов'язано з тим, що підприємства мають стимул збільшувати виробництво при високих цінах, але зменшувати його при низьких цінах для забезпечення прибутковості.

Рівновага на ринку: Закон попиту і пропозиції приводить до рівноваги на ринку, де кількість товарів (послуг), яку споживачі готові купити за певну ціну, дорівнює кількості товарів (послуг), яку виробники готові продати за цю ціну. У цій точці досягається баланс між попитом і пропозицією.

ТОВ «Rozetka» є провідним підприємством у сфері роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою в Україні, з успішною історією розвитку та стабільним фінансовим статусом. Аналіз системи планування діяльності підприємства виявив наявність добре структурованого процесу планування, проте існує потенціал для покращення в управлінні ресурсами та оптимізації процесів.

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Rozetka» свідчать про стабільність фінансового стану підприємства, проте існує можливість для оптимізації витрат та підвищення прибутковості. На підставі висновків з практики, можна стверджувати, що ТОВ «Rozetka» є успішним підприємством з добре розвиненою системою менеджменту.

Проведення регулярного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, та коригування стратегії розвитку відповідно до отриманих результатів.

Зосередження уваги на інноваційній діяльності та впровадженні нових технологій, які можуть допомогти підприємству збільшити продуктивність та ефективність роботи.

3.2. Напрями стратегічного розвитку підприємства

В подальшому розглянутья різні напрями стратегічного розвитку, які можуть бути застосовані підприємством ТОВ «Rozetka» для досягнення своїх стратегічних цілей. Кожен напрямок буде аналізуватися з точки зору специфіки діяльності компанії та ринкових умов, а також будуть надані рекомендації щодо впровадження стратегій.

Аналіз ринкового потенціалу для розширення електронного магазину є важливим етапом стратегічного розвитку ТОВ «Rozetka».

Цей аналіз дозволяє компанії зрозуміти ринкові тенденції, ідентифікувати можливості для зростання та розширення свого бізнесу і визначити найбільш вигідні напрями діяльності.

Під час аналізу ринкового потенціалу для розширення електронного магазину, ТОВ «Rozetka» може виконати наступні кроки:

- Дослідження ринкових тенденцій: Аналізуються тенденції в сфері електронної торгівлі, споживчих уподобань, поведінки клієнтів та змін в ринковій конкуренції. Вивчаються актуальні тренди, такі як зростання популярності онлайн-покупок, зміни в споживчих звичках та попиті на конкретні товари.
- Аналіз конкурентного середовища: Вивчаються конкуренти ТОВ «Rozetka» та їх стратегії розвитку. Аналізуються їх пропозиції товарів і послуг, цінова політика, маркетингові стратегії та рівень задоволеності клієнтів. Це допомагає виявити конкурентні переваги та прогалини, які можуть бути використані для розширення електронного магазину.
- Визначення цільової аудиторії: Вивчається цільова аудиторія ТОВ «Rozetka» та її потреби. Аналізуються демографічні дані, поведінка споживачів, їхні звички покупок, соціальні мережі та канали комунікації

Впровадження нових функцій та послуг на платформі «Rozetka» є важливим напрямком стратегічного розвитку компанії. Це дозволяє покращити користувацький досвід, залучити нових клієнтів та збільшити задоволеність

наявних клієнтів. Оптимізація функціоналу та введення нових послуг допомагає ТОВ «Rozetka» залишатися конкурентоспроможною та відповідати змінюваним потребам ринку.

При впровадженні нових функцій та послуг на платформі «Rozetka» можуть бути виконані наступні кроки:

- Дослідження потреб клієнтів: Вивчення потреб та очікувань клієнтів щодо функціоналу та послуг, що пропонуються на платформі. Здійснюються опитування, фокус-групи, аналіз поведінки клієнтів, аби зрозуміти, які нові можливості можуть бути впроваджені для поліпшення їхнього досвіду. Розробка нових функцій: Базуючись на результаті дослідження, розробляються нові функції, які забезпечують зручність, персоналізацію та унікальність використання платформи. Наприклад, це можуть бути розширені можливості фільтрації товарів, інтерактивність елементів інтерфейсу, персоналізовані рекомендації або інтерактивна підтримка клієнтів.
- Впровадження нових послуг: Крім функціоналу, на платформі «Rozetka» можуть бути введені нові послуги, які покращують взаємодію з клієнтами. Наприклад, це може бути розширена гарантія на товари, швидка доставка, послуга особистого консультанта або розширений сервіс післяпродажного обслуговування.
- Тестування та зворотний зв'язок: Після впровадження нових функцій та послуг, важливо провести тестування та отримати зворотний зв'язок від користувачів. Це допоможе виявити можливі проблеми та внести необхідні корективи перед повним масштабуванням нововведень.
- Маркетингова стратегія: Впровадження нових функцій та послуг супроводжується розробкою маркетингової стратегії, яка спрямована на ефективну комунікацію та просування нововведень серед потенційних та існуючих клієнтів.

Впровадження нових функцій та послуг на платформі «Rozetka» дозволяє компанії зайняти конкурентну позицію на ринку електронної торгівлі та задовольнити зростаючі потреби клієнтів.

Розвиток мобільного додатку є одним з ключових напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Rozetka». Зростання використання мобільних пристроїв та зміна споживацьких звичок створюють великі можливості для покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення їхньої зручності.

Для розвитку мобільного додатку та забезпечення зручності для клієнтів, ТОВ «Rozetka» може вжити наступні заходи:

Платформа для зручних покупок: Розробка та вдосконалення мобільного додатку, який надає клієнтам зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс для перегляду та покупки товарів. Додаток повинен мати швидке завантаження, легку навігацію та простість використання, щоб забезпечити позитивний досвід користувачів.

- Персоналізація та рекомендації: Розвиток алгоритмів персоналізації, які допомагають клієнтам знайти товари, які найкраще відповідають їхнім потребам та уподобанням. Це може включати індивідуальні рекомендації, спеціальні пропозиції та персональні знижки.
- Мобільний платіжний сервіс: Інтеграція зручних та безпечних мобільних платіжних сервісів, щоб клієнти могли легко та швидко здійснювати покупки через мобільний додаток. Це може включати використання мобільних гаманців, платіжних систем або NFC-технологій для безконтактних платежів.
- Контент та інформаційна підтримка: Надання корисного та актуального контенту в мобільному додатку, який допомагає клієнтам зробити обґрунтований вибір при покупці товарів. Це можуть бути огляди товарів, поради щодо використання, рейтинги або відгуки від інших покупців.
- Аналітика та зворотний зв'язок: Збір та аналіз даних про використання мобільного додатку, щоб зрозуміти потреби та уподобання клієнтів. Це допомагає вдосконалювати функціонал додатку, виявляти можливості для покращення та відповідати змінюваним потребам користувачів.

Розвиток мобільного додатку та забезпечення зручності для клієнтів дозволяє ТОВ «Rozetka» залучати більше користувачів, збільшувати кількість покупок та зміцнювати свою позицію на ринку електронної торгівлі.

Оптимізація логістичних процесів є одним з ключових напрямів стратегічного розвитку в галузі логістики для ТОВ «Rozetka». Цей пункт охоплює розгляд можливостей для вдосконалення різних аспектів логістики, з метою забезпечення більшої ефективності та точності управління логістичними операціями. Основні аспекти цього напрямку включають:

- **Управління запасами:** Впровадження автоматизованих систем управління запасами, які дозволять точно прогнозувати потреби в товарах, оптимізувати рівень запасів і забезпечити належне планування попиту. Це може включати використання системи Just-in-Time (JIT), моделей прогнозування попиту та ефективного управління поставками.
- **Складське управління:** Вдосконалення процесів управління складом, включаючи організацію простору складу, оптимізацію процесів отримання, сортування, зберігання та відправлення товарів. Використання технологій автоматизації, таких як сканування штрих-кодів, роботизація та системи управління складом, допоможе знизити час та помилки при обробці товарів на складі.
- **Оптимізація маршрутів:** Використання аналітичних інструментів та географічних інформаційних систем допоможе в оптимізації маршрутів доставки товарів. Це дозволить зменшити витрати на паливо, скоротити час доставки та підвищити задоволеність клієнтів швидкістю та точністю доставки.
- **Останні милі доставки:** Розробка та впровадження інноваційних методів доставки, зокрема використання самовивізу з пунктів самовивозу або використання дронів для доставки товарів. Ці альтернативні методи доставки дозволять забезпечити швидку та зручну доставку для клієнтів, зменшити транспортні витрати та вплив на довкілля.

Впровадження таких стратегій оптимізації логістичних процесів допоможе ТОВ «Rozetka» покращити ефективність своєї логістичної системи, знизити витрати та підвищити задоволеність клієнтів швидкістю та якістю доставки.

Аналіз попиту та трендів споживання є важливим етапом у розширенні асортименту товарів та послуг ТОВ «Rozetka». Цей аналіз дозволяє визначити потенційні сегменти ринку, виявити популярні товари та послуги, а також прогнозувати майбутні тенденції споживання. Нижче розглянемо основні етапи цього аналізу:

- Дослідження ринку: Вивчення основних ринкових тенденцій та змін у споживацьких звичках. Це може включати аналіз статистичних даних, дослідження ринкових звітів, журналів та інших джерел інформації. Дослідження ринку допомагає зрозуміти, які товари та послуги популярні серед споживачів і які сегменти ринку є недостатньо насиченими.
- Збір та аналіз даних: Збір даних про попит на певні товари та послуги є ключовим етапом аналізу. Це може включати аналіз продажів, замовлень, опитування клієнтів, відгуки та рейтинги товарів. Аналіз цих даних допомагає виявити найпопулярніші товари та послуги, визначити їхні особливості та конкурентні переваги.
- Вивчення трендів споживання: Аналіз трендів споживання дозволяє прогнозувати майбутні зміни в споживацьких звичках та попиті на товари і послуги. Це може включати вивчення модних напрямків, технологічних інновацій, змін у соціальних та екологічних уподобаннях споживачів. Вивчення трендів споживання допомагає адаптувати асортимент товарів та послуг до змінюючихся потреб клієнтів.
- Сегментування ринку: На основі отриманих даних можна провести сегментування ринку, тобто розподілити споживачів на групи з подібними потребами та вимогами. Це дозволяє визначити ніші ринку та виявити потенційні сегменти, які можуть бути насичені новими товарами та послугами.
- Вибір товарів та послуг для розширення: На основі проведеного аналізу попиту та трендів споживання можна вибрати товари та послуги, які мають найбільший потенціал для розширення. Це можуть бути товари та послуги, які відповідають популярним трендам, є унікальними на ринку або мають великий попит у конкретних сегментах.

Аналіз попиту та трендів споживання надає підприємству цінну інформацію для прийняття рішень щодо розширення асортименту товарів та послуг. Результати цього аналізу слугують основою для розробки стратегій та планів розширення, що сприятимуть підприємству у досягненні успіху на ринку торгівлі.

Введення нових категорій товарів та брендів є одним із напрямків стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Rozetka». Це включає такі етапи:

- Маркетингове дослідження: Проведення маркетингового дослідження допомагає визначити потенційні категорії товарів та бренди, які можуть бути цікаві для клієнтів та мають потенціал на ринку. Це включає аналіз споживацьких потреб, конкурентного середовища, тенденцій ринку та інших факторів.
- Оцінка потенціалу: Визначення потенціалу нових категорій товарів та брендів на основі аналізу попиту, розмірів ринку, конкурентної ситуації та інших чинників. Оцінка потенціалу допомагає вибрати найбільш перспективні категорії товарів та бренди для введення на ринок. Пошук та відбір постачальників: Встановлення контактів з потенційними постачальниками товарів та брендів у вибраних категоріях. Проведення переговорів, оцінка якості продукції, укладання угод та установа довгострокових партнерських відносин.
- Розробка маркетингових стратегій: Розробка маркетингових стратегій для нових категорій товарів та брендів, включаючи позиціонування на ринку, ціноутворення, просування та комунікацію з клієнтами. Важливо створити унікальну пропозицію споживачам та залучити їхню увагу до нових товарів та брендів.
- Запровадження товарів та брендів: Проведення ефективного процесу запровадження нових товарів та брендів на ринок, включаючи розробку маркетингових кампаній, навчання персоналу, забезпечення належного розміщення товарів на електронному магазині та підтримку післяпродажного обслуговування.

➤ Моніторинг та аналіз результатів: Проведення постійного моніторингу та аналізу результатів введення нових категорій товарів та брендів. Це дозволяє оцінити ефективність стратегій та внести необхідні корективи для досягнення успіху.

Реалізація стратегій розширення асортименту товарів та послуг через введення нових категорій товарів та брендів дозволить підприємству «Rozetka» привернути нових клієнтів, розширити свою ринкову частку та збільшити обсяги продажів.

Розвиток партнерських програм є ще одним важливим напрямом стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Rozetka». Цей підпункт включає такі етапи:

➤ Пошук потенційних партнерів: Визначення потенційних партнерів, які можуть принести взаємну вигоду та підтримати стратегічні цілі підприємства. Це можуть бути постачальники товарів, логістичні компанії, рекламні агентства та інші учасники ринку.

➤ Укладання партнерських угод: Встановлення партнерських відносин шляхом укладання вигідних угод з обраними партнерами. Угоди можуть включати спільну маркетингову діяльність, спільну розробку продуктів, обмін ресурсами та інші види співпраці.

➤ Управління партнерськими відносинами: Забезпечення ефективного управління партнерськими відносинами, включаючи встановлення системи комунікації, координацію дій, вирішення конфліктів та моніторинг результатів співпраці.

➤ Спільні маркетингові акції: Розробка та проведення спільних маркетингових акцій з партнерами для залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів. Це може включати спільні рекламні кампанії, знижки, акції та інші промо-заходи.

Реалізація стратегій розвитку послуг післяпродажного обслуговування та розвитку партнерських програм допоможе підприємству «Rozetka» покращити задоволеність клієнтів, залучити нових партнерів та зміцнити свою конкурентну позицію на ринку.

Війна може мати великий вплив на діяльність підприємств, включаючи ТОВ «Rozetka». Війна може призвести до різкої зміни економічної ситуації, зниження попиту на товари та послуги, зміни кон'юнктури ринку та збільшення ризиків для бізнесу. Ось деякі можливі впливи війни на роботу Розетки:

- Зниження попиту: У період війни, люди можуть сконцентрувати свої ресурси на основні потреби та уникати витрат на неважливі товари та послуги, включаючи електронну комерцію. Це може призвести до зниження попиту на продукцію, яку пропонує Розетка.
- Зміни в споживчому поведінці: Війна може змінити пріоритети споживачів та їхні споживчі звички. Люди можуть звертати більше уваги на власну безпеку та первинні потреби, що може вплинути на їхні покупки в інтернеті.
- Збільшення ризиків: Війна може призвести до загострення політичних, економічних та соціальних ризиків. Це може включати зміни в законодавстві, зміни валютних курсів, проблеми з постачанням товарів та послуг, а також загрозу для безпеки співробітників і інфраструктури підприємства.
- Потреба в адаптації: Війна може вимагати від Розетки швидкої адаптації до змінюючихся умов. Підприємство може змінювати свою стратегію, пристосовуватися до нових ринкових умов та змінювати асортимент продукції, щоб задовольнити змінені потреби споживачів.

Вплив війни на роботу ТОВ «Rozetka» буде залежати від конкретних обставин, тривалості та інтенсивності конфлікту, а також внутрішньої та зовнішньої політики компанії. Ось деякі можливі наслідки впливу війни на роботу Розетки:

- Зміни в поставках: Війна може призвести до переривання ланцюга поставок та збільшення ризику для отримання необхідних товарів та послуг. Розетка може стикатися з проблемами з доставкою товарів, затримками у поставках або змінами відповідності стандартам якості.
- Зміни у конкурентному середовищі: Війна може призвести до змін в конкурентному середовищі. Інші підприємства можуть змінити свою стратегію,

приспосовуватися до нових ринкових умов або знижувати ціни, щоб привернути більше клієнтів. Розетка може бути змушена реагувати на ці зміни та адаптуватися для збереження своєї конкурентоспроможності.

- Фінансові виклики: Війна може мати негативний вплив на фінансовий стан підприємства. Зміни в економічному середовищі, зниження попиту та зростання ризиків можуть впливати на дохідність Розетки та її фінансові показники.
- Зміни в споживчому поведінці: Війна може змінити споживчі пріоритети та вплинути на споживчу поведінку. Люди можуть звертати більше уваги на основні потреби та бути більш обережними у витратах.

Перспективним у напрямку диверсифікація експорту торгівлі та торгівлі є виробництво органічних товарів. Світовий ринок органічних товарів досягне 28 млрд доларів США до 2023 року. Зростання більш ніж на 50% забезпечать нові види використання органічних торгівельних інгредієнтів. Відповідно до Звіту про світовий ринок органічних товарів за 2019 рік, опублікованому трьома основними виробниками органічного го виробництва, цей сектор — в даний час вартістю 18 млрд доларів США — стрімко збільшується. Споживання, поширення і охоплення покупців органічними продуктами по всьому світу йде вгору. В даний час на частку торговельної органіки припадає 20% всіх продажів органічних продуктів харчування і напоїв в світі. Найбільшим сегментом ринку органічних товарів в світі є рідке товар, що становить 24% від загального обсягу продажів торгівлі. Це пояснюється підвищенням обізнаності споживачів про користь органічних продуктів харчування і більш високими доходами. Китай також є найбільшим у світі ринком органічних сумішей для дитячого харчування, вартість якого становить 200 млн доларів США.

Основною рушійною силою органічної торгівлі стануть нові ринки і нові категорії продуктів, такі як сир і спеціалізовані органічні інгредієнти. Очікується, що сегменти органічна суміш для дитячого харчування і органічний сир значно виростуть протягом наступних 5–7 років, склавши 12,1% і 14% сукупного річного темпу зростання (CAGR) відповідно. Спортивне й

лікувальне харчування — ось ще дві сфери, де росте інтерес до органічних продуктів [38]. В цілому, прогнозована світова ринкова вартість органічної торгівлі до 2023 року складе 28 млрд доларів США.

Отже, конкурентні переваги основних виробників торгівлі та торгівлі на світовому ринку базуються на забезпеченні високої якості сировини, продукції, її пакування, транспортування і зберігання. Торговельний бізнес в Україні може досягти належного рівня конкурентоспроможності за умови суттєвого покращання всіх названих показників. Прогрес має йти в напрямі збільшення частки великотоварного виробництва, що забезпечить зниження витрат на виробництво торгівлі, підвищення його якості, а також екоорієнтованості.

Таблиця 3.2

Зведена таблиця з пропозиціями

Пункт	Пропозиція
1	Покращити процес аналізу ринку, включаючи вивчення споживчої поведінки та трендів у сфері електронної комерції.
2	Ретельно розробити чітку стратегію, визначити конкурентні переваги та сформулювати місію та цілі, які відповідають потребам ринку та споживачів.
3	Впровадити механізми моніторингу та контролю для забезпечення відповідності реалізації стратегії стратегічним цілям підприємства.
4	Швидка адаптація до змінюючихся умов, включаючи зміну стратегії, пристосування до нових ринкових умов та зміну асортименту продукції.

Ця таблиця надає зведений огляд пропозицій, які можуть бути корисними для ТОВ «Rozetka» в контексті поліпшення їхньої стратегії розвитку та конкурентоспроможності на ринку електронної комерції.

ТОВ «Rozetka.ua» – це відомий український онлайн-магазин, який пропонує широкий асортимент товарів для різних категорій споживачів. Компанія має потужну інфраструктуру, що дозволяє їй оперативно обслуговувати своїх клієнтів, та постійно розвивається. ТОВ «Rozetka.ua» займає лідерську позицію в електронній комерції в Україні, має широкий асортимент товарів та послуг, та стабільно зростає протягом останніх трьох років. Аналіз фінансових показників підприємства показав зростання

рентабельності продажів, активів та власного капіталу, що свідчить про ефективне використання ресурсів та правильно побудовану стратегію. Зростання оборотних активів та збільшення прибутку від реалізації свідчить про позитивний вплив маркетингових стратегій компанії. Таким чином, загальна системна характеристика підприємства та аналіз його фінансово-господарської діяльності дають підстави стверджувати, що ТОВ «Rozetka.ua» є стабільним та прибутковим підприємством з позитивними перспективами на ринку електронної комерції в Україні.

Висновки до Розділу 3

Розділ 3 «Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємств» розглядає проблеми стратегічного управління в діяльності ТОВ «Rozetka» та пропонує напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства.

У процесі написання цього розділу було виявлено, що у діяльності ТОВ «Rozetka» існують певні проблеми стратегічного управління. Наприклад, можуть виникати проблеми з аналізом ринку, визначенням конкурентних переваг, формулюванням чіткої стратегії та реалізацією стратегічних цілей. Ці проблеми можуть обмежувати потенціал розвитку підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

У зв'язку з цим, розділ пропонує напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «Rozetka». Наприклад, можна розглянути вдосконалення процесу аналізу ринку, включаючи вивчення споживчої поведінки та трендів у сфері електронної комерції. Також важливо зосередитися на розробці чіткої стратегії, визначенні конкурентних переваг та формулюванні місії та цілей, які відповідають потребам ринку та споживачів. Крім того, можна розглянути впровадження механізмів моніторингу та контролю, щоб забезпечити відповідність реалізації стратегії стратегічним цілям підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного у бакалаврській роботі дослідження можна зробити наступні висновки:

- Бізнес-план — це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проєкту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

- Можна виділити три типи бізнес-планів, які використовуються у формальному процесі планування як функції та базової технології управління бізнесом: корпоративні (управлінські) бізнес-плани застосовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства; бізнес-плани проєктів спрямовані на планування та управління проєктами, що реалізуються в рамках даного підприємства застосовуються для управління змінами на підприємстві; цільові бізнес-плани спрямовані на прийняття окремих великих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом застосовуються для управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства.

- Організація, відповідно до особливостей своєї діяльності та вимог замовника, має можливість обрати відповідну стандартну методику бізнес-планування або методику, найбільш уніфіковану до специфіки свого проєкту. При розв'язанні проблеми щодо вибору відповідної методики варто враховувати необхідність максимального зацікавлення потенційних партнерів у реалізації проєкту. Тому тут важливо раціонально підійти не лише до виконання процедур з написання проєкту бізнес-плану, але й до організаційних процедур, процедур з планування, зі збору та оброблення інформації та із вивчення інтересів сторін, зацікавлених у бізнес-проєкті, і їх узгодження.

- Український торговельний комплекс значно відстає від розвинених гравців на світовій арені. Провідні аналітичні організації вбачають в Україні динамічну та прогресуючу країну з високим потенціалом та усіма необхідними

ресурсами, яка зараз має всі шанси посісти чільне місце на глобальному ринку. Доступ до дешевих ресурсів, кліматичні умови та вигідне географічне розташування, низька собівартість виробництва торгівлі на тлі інших країн, а також нереалізовані технологічні можливості української торгівлі сприяють тому, що Україна має усі шанси протягом наступних 10 років увійти в п'ятірку країн, які найдинамічніше розвивають Торговельний напрям.

- Дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів впливу забезпечує проведення аналізу конкурентного середовища підприємства на мікро-, мезо-, макрорівні; з'ясування сильних і слабких сторін, загроз та можливостей його функціонування, і, відповідно, проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства. На етапі формування стратегії, визначена корпоративна стратегія, як загальний напрям розвитку підприємства, являється основою розробки бізнес-стратегій. Найчастіше розроблення бізнес-стратегії зводять до уточнення конкурентної переваги й вибору відповідної стратегії, тому бізнес-стратегію часто ототожнюють з конкурентною стратегією.

- Досягнення рівня рівноваги між обсягами виробництва торгівлі підприємствами та рівнем його споживання, з однієї сторони, та рівнем реалізаційних цін і собівартістю виробництва торгівлі є основами стабілізації ринку торгівлі в ринкових умовах. Тому головним резервом підвищення доходності виробництва торгівлі для сільськогосподарських підприємств на сьогодні є зниження його собівартості. А це можливо при збільшенні обсягів виробництва через підвищення продуктивності корів, поглиблення спеціалізації підприємств на виробництві торгівлі з одночасним використанням сучасних мало затратних технологій виробництва торгівлі.

- Торговельний бізнес в Україні може досягти належного рівня конкурентоспроможності за умови суттєвого покращання всіх названих показників. Прогрес має йти в напрямі збільшення частки великотоварного виробництва, що забезпечить зниження витрат на виробництво торгівлі, підвищення його якості, а також екозорованості. Швидкому підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної торговельної галузі можуть слугувати

зміни суб'єктів господарювання в брендингу. Зважаючи на тенденції розвитку європейської торговельної індустрії, вважаємо за доцільне запропонувати планування розвитку брендингу у двох напрямках – шляхом покращання брендів традиційної торгівлі, а також розширення практики застосування еко-брендів із вищою конкурентоспроможністю, а отже, кращими можливостями проникнення у ринкові ніші.

- За останні три роки фінансові показники ТОВ «Rozetka.ua» показують зростання в реалізації та валовому доході. Виручка від реалізації зросла більше ніж на 48% у 2021 році порівняно з 2020. Валовий прибуток збільшується, але був скорочений на 36% у 2020 році, але відновився у 2021 році. Аналіз рентабельності може допомогти визначити ефективність діяльності підприємства, включаючи валову рентабельність, чисту рентабельність та рентабельність власного капіталу. Показники рентабельності можуть бути використані для порівняння ефективності діяльності різних підприємств в одній галузі. Показники діяльності компанії ТОВ «Rozetka» за останні два роки свідчать про стійке зростання виручки та чистого прибутку, а також про позитивні тенденції в операційній діяльності, що підтверджується збільшенням кількості співробітників та замовлень в день. Компанія також збільшила свою ЕВІТДА-маржу в 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення ефективності управління витратами та операційної діяльності.

- «Rozetka.ua» пропонує широкий асортимент товарів для покупки, включаючи побутову техніку, посуд, товари для дому та відпочинку, одяг, взуття, мобільні телефони, гаджети, електротранспорт, телевізори, аудіо- та відеотехніку, фото- та відеокамери, автомобільні аксесуари, інструменти та витратні матеріали, ноутбуки, планшети та комп'ютери. Компанія має велику мережу магазинів, що охоплюють різні регіони країни, з добре організованою логістичною системою для швидкої та ефективної доставки товарів. Вдосконалення процесів та мережі магазинів завжди в пріоритеті компанії, щоб забезпечити максимальний комфорт та задоволення клієнтів. «Rozetka» надає якісний сервіс та продукцію, що відповідає високим стандартам якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституції України на офіційному веб-порталі Верховної Ради України (<https://www.rada.gov.ua/>)
2. Використовуйте законодавчі бази даних, такі як Інформаційно-правовий портал «Інфо-Лекс» (<https://infolex.ua/>)
3. Офіційний веб-портал Верховної Ради України (<https://www.rada.gov.ua/>)
4. «Юридична думка» (<https://www.yuridichna-dumka.com.ua/>)
5. Офіційний веб-портал Верховної Ради України (<https://www.rada.gov.ua/>)
6. Про затвердження вимог до безпеки і якості торгівлі і товарів: Наказ від 12.03.2019 № 118. діє з 12.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1257-07>
7. В Україні заробили нові вимоги до якості торгівлі. URL : AllRetail.ua — сайт про ритейл та роздрібні мережі України
8. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011
9. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. Режим доступу: sfs.gov.ua.
10. Офіційний сайт компанії «Rozetka» URL: <https://rozetka.com.ua/ua> .
11. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України - режим доступу: [Bad Request \(me.gov.ua.\)](http://Bad Request (me.gov.ua.))
12. [Державна служба статистики України \(ukrstat.gov.ua.\)](http://ukrstat.gov.ua)
13. [Про ціни і ціноутворення | від 21.06.2012 № 5007-VI \(rada.gov.ua\)](http://rada.gov.ua)
14. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник. К.: Фінанси і статистика, 2017. 248 с.
15. Як написати бізнес-план з нуля: відеопосібник. Волосский А. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=UBsRWTmN8CI> .
16. Гоблик-Маркович, Н. М. Безпека продуктів харчування. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/20.pdf

17. Горянська Т.В. Конкурентні позиції експортоорієнтованих секторів економіки України. Економіка промисловості. 2012. № 1–2. С. 138–141.
18. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.]. К.: Знання, 2016. 366 с.
19. Леснікова М. В. Статистичні класифікації у зовнішній торгівлі послугами, огляд та застосування. Статистика України. 2018. № 2. С. 58-63.
20. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2018 р. №73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
21. Міняйло, О., Міняйло В., Лінецька Я. Товар- продуктовий підкомплекс України: тенденції розвитку Товари і ринки : міжнародний науково - практичний журнал Київський національний торговельно-економічний університет. 2018г. № 4, С. 20-35.
22. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: моногр. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2017. 244 с.
23. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2018. 568 с.
24. Осовська Г.В. Економічний словник: наук. видання. К.Кондор, 2017. 358с.
25. Панас Я.В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка»: збірник наукових праць. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2018. № 754. С. 197-205.
26. Посібник для малих та середніх підприємств товарпереробної галузі з підготовки та впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів на основі концепції НАССР. Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність. К., 2017. 200 с.
27. Радченко, Л. О. Організація виробництва на підприємствах громадського харчування. Ростов н/Д: Фенікс, 2016. 352 с.
28. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: поради щодо ефективного управління - GMU Consults

29. «Управління ризиками: підходи та методи» (А. С. Николаєв, С. В. Громова, 2016) 36с
30. Родіонова Ю. М. Чинники формування конкурентоспроможних переваг товарпереробних підприємств України. Актуальні проблеми економіки. 2017. №5. с. 129-138.
31. Сазонець О. М. Розвиток міжнародної торгівлі за допомогою інформаційних послуг / Актуальні проблеми економіки. 2016. № 1. С. 51-57.
32. Світовий Торговельний ринок у фактах та цифрах. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=svitovij-molocnij-rinok-u-faktah-ta-cifrah>
33. Світовий попит на товар зростатиме і далі. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/svitovij-popit-na-moloko-zrostatime-i-dali-dumka>
34. Світовий ринок органічних товарів до 2023 року суттєво зросте. URL: <https://shuvar.com/news/3610/Svitovyuy-rynok-orhanichnykh-molochnykh-produktiv--do-2023-roku-suttyevo-zroste>
35. Система НАССР вже ефективно працює на 99% підприємств. URL: <http://regionews.com.ua/node/56850>
36. ТОП-10 українських виробників торгівлі URL: [100 найкращих українських фільмів усіх часів за версією кінокритиків. Список - BBC News Україна](#)
37. ТОП-15 найбільших світових виробників торгівлі. URL: <http://agronews.ua/node/24090> .
38. Цобер І.,Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2017. 6. С. 151-155.
39. Ризики проекту: аналіз, оцінка та стратегії управління (skillsetter.io)
40. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. Соціум. Наука. Культура. 2016. 21 (18). С. 58-63.
41. Яценко В.М., Яковлева А. О. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підвищення конкурентоспроможності продукції

підприємств торговельної галузі Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. № 45. С. 109-115.

42. Паньковецький О.Ю. Особливості маркетингових комунікацій Інтернет-магазину в мережі Інтернет [Електронний ресурс] / О.Ю. Паньковецький. – Режим доступу:

http://kneu.edu.ua/ua/departments/Faculty_of_Economics_and_Administration/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section1/tez6/

43. Товариство з обмеженою відповідальністю «Rozetka» вся інформація про компанію - 37193071, дата реєстрації, власники | VKURSI.PRO. Vkursi. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-rozetka-ua-37193071>

44. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Rozetka» - #37193071 - фінансова звітність за 2019-2021 рік - clarity project. Закупівлі – Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/37193071/finances?current_year=2021 .

45. Товариство з обмеженою відповідальністю «Rozetka», ЄДРПОУ 37193071 з 2019-2020 рр. Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств та організацій, фінансовий аналіз звітності. URL: https://zvitnist.com/37193071_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOV_DALNSTU_ROZETKA_UA#analysis .

46. ТОВ «Rozetka» КОД ЄДРПОУ 37193071 – опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/37193071> .

47. Хамініч В. І. Удосконалення маркетингової діяльності торгово-посередницьких підприємств України [Електронний ресурс] / В. І. Хамініч // ДНУ імені Олеся Гончара. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/haminich.html>

48. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1 (76). С. 130–136.

49. Rozetka.ua - дос'є, засновники, скандали, обіг. The Page. URL: <https://thepage.ua/dossier/rozetkaua>

50. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] // Криворізький економічний інститут ДВНЗ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/5812_3.doc.htm

[3.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/5812_3.doc.htm)

51. V.A. Losev. How to Write a Business Plan: Practical Guide with Examples of Ready-made Business Plans for Different Industries. jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/how-to-write-a-business-plan.pdf

52. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. [Management: 3rd Edition](www.ozon.ru)

53. Peter Barrow. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business Plan. [The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business: Amazon.co.uk: Barrow, Colin, Barrow, Paul, Brown, Robert: 9781789667370: Books](http://www.amazon.co.uk)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

SWOT-аналіз ТОВ «Rozetka.ua» [разрублено автором]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика мережа магазинів та добре організована логістична система; 2. Широкий асортимент товарів відомих брендів; 3. Відмінна репутація та позиціонування на ринку; 4. Високий рівень обслуговування та якості послуг; 5. Присутність на ринку в інтернет-торгівлі з 2010 року. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення конкуренції на ринку, особливо в інтернет-торгівлі; 2. Можливість погіршення фінансових показників через вплив економічної та політичної ситуації в країні; 3. Підвищення витрат на маркетингову та рекламну діяльність.

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток нових напрямків діяльності та розширення асортименту товарів; 2. Посилення присутності на ринку за рахунок відкриття нових магазинів та збільшення обсягів продажів в Інтернеті; 3. Запровадження інноваційних технологій та методів управління підприємством; 4. Розширення ринків збуту за межі України; 5. Партнерські взаємовідносини з відомими брендами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна економічної та політичної ситуації в країні, що може призвести до зменшення споживчої активності; 2. Підвищення рівня конкуренції на ринку; 3. Регулювання державними органами діяльності ТОВ «Rozetka.ua»; 4. Ризик зниження якості обслуговування та негативних відгуків споживачів.

PEST-аналіз електронної комерції з продажу побутової техніки та електроніки в Україні. Аспекти зовнішнього середовища Вплив на ТОВ «Rozetka.ua» [разроблено автором]

Політичні (P)	Економічні (E)
<ul style="list-style-type: none"> • Стабільність політичної ситуації в країні; • Регулювання державними органами діяльності ефект. комерції. <p>Може вплинути на відсутність відкладення планів компанії з розвитку та на зменшення ризиків для бізнесу. Однак, державне регулювання може обмежувати можливості компанії та підвищувати витрати на дотримання нормативних вимог.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стабільність економічної ситуації в країні; • Курс валют; • Рівень інфляції; • Доступність фінансових ресурсів. <p>Може вплинути на рівень продажів та споживчої активності в країні. Зниження курсу валют та підвищення інфляції можуть зменшити покупівельну спроможність споживачів та знизити обсяги продажів.</p>
Соціальні (S)	Технологічні (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Споживчі тенденції; • Демографічні зміни; • Зміна способу життя споживачів; • Рівень освіти та культури споживачів. <p>Може вплинути на зміну споживчих попитів та настроїв споживачів, що може змінити обсяги продажів та вимагати змін у маркетинговій стратегії компанії.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна технологій виробництва; • Розробка нових технологій в електронній комерції; • Підвищення рівня кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів; • Збільшення використання мобільних технологій для покупок; • Зростання використання штучного інтелекту та аналітики даних для підвищення ефективності роботи компанії.

Додаток В

Асортимент товарів «Rozetka.ua»

Категорія	Підкатегорія
Електроніка	Смартфони, ноутбуки, телевізори і т. д.
Побутоватехніка	Холодильники, пральні машини, пилососи і т. д.
Дитячітовари	Іграшки, дитячий одяг, дитячий транспорт і т. д.
Товари для дому	Декор для дому, текстиль, система охорони та безпеки, посуд, господарські товари, освітлення, побутова хімія, годинники, килими і т. д.
Сантехніка та ремонт	Все для ванної кімнати, лічильники, риболовля, електротransпорт, аксесуари для активного відпочинку, спортивне харчування і т. д.
Інструменти та автотовари	Інструменти, обладнання, ручний інструмент. Автозапчастини і т. д.
Одяг, взуття та прикраси	Одяг для жінок, чоловіків, дітей, взуття, аксесуари і т. д.
Краса та здоров'я	Техніка для краси та здоров'я, подарункові набори, засоби для гоління, особиста гігієна, догляд за обличчям, тілом, волоссям, парфуми, декоративна косметика і т. д.
Зоотовари	Товари для собак, кішок, птахів, гризунів, акваріуми, наповнювачі для туалетів, мурашині ферми і т. д.
Алкогільні напої та продукти	Доставка із супермаркетів, ресторанів та кафе, алкогольні напої, посуд, електронні сигарети та аксесуари і т. д.