

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ



«Допустити до захисту»

В.о. завідувача кафедри

Зкофр
к.е.н., доцент О.П.КОРНІЄНКО

(наукова ступінь, вчене звання, П.І).

« 10 » 06 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **бакалавр**

на тему: «Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства у сфері роздрібної торгівлі»

Виконав: студент IV курсу, групи 4412
Спеціальності 076 "Підприємство та торгівля"

ОП Бізнес та приватне підприємництво

(шифр і назва спеціальності)

Зкофр

Здобувач: Моторний Борис Борисович

Зкофр

Керівник: к.е.н., доцент О.П.КОРНІЄНКО

Миколаїв – 2026 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА
МАКАРОВА**

Факультет економіки та екології моря
Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній рівень – перший бакалаврський
Спеціальність 076 "Підприємство та торгівля"
Освітня програма – Бізнес та приватне підприємництво

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми



Олена ЖУКОВА

« 310 » 09 2026р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Студенту Моторному Борису Борисовичу

Тема роботи: «Розробка та обґрунтування бізнес-плану розвитку підприємства у сфері роздрібної торгівлі»

Керівник роботи к.е.н., доцент Оксана КОРНІЄНКО

Затверджені наказом ректора № 212-уч від «02» 03 2026 року

Термін подання роботи травень 2026 року

Вихідні дані по роботі: монографічні видання, наукові статті, аналітичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, Інтернет-ресурси, наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок економічної діяльності; матеріали внутрішньої звітності ФОП «Матковська Ауріка Ігорівна»; дані звіту з виробничої практики та курсової роботи Моторного Б.Б. за 2025 -2026 рр.

Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

1. Підприємництво як первинна ланка економіки

2. . Оцінка результатів господарської діяльності підприємства

3. . Бізнес-план розвитку підприємства

Перелік презентаційних матеріалів:

1. Загальна уніфікована класифікація підприємств.
2. Принциповий склад розділів і цілей бізнес-плану.
3. Аналіз основних техніко-економічних показників ФОП «Матковська Ауріка Ігорівна» за 2023-2025 рр..
4. Динаміка обсягів реалізації основних груп товарів (мастила, фільтри, акумулятори).
5. Результати SWOT-аналізу бізнес-моделі підприємства.
6. Структура контент-плану для цифрових каналів комунікації (Instagram/Telegram).
7. Рекомендації з автоматизації внутрішніх бізнес-процесів (CRM).
8. Показники ефективності проєкту цифровізації та розвитку B2B-сегменту.
9. Прогноз економічної ефективності впровадження бізнес-плану.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи
1	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2025р. – 15.09.2025р.
2	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2025р. – 30.09.2025р.
3	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2025 р. – 31.10.2025 р.
4	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.11.2025р. – 15.11.2025 р.
5	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	15.11.2025 р. – 31.01.2026 р.
6	Розробка теоретичного розділу	01.02.2026р. – 29.02.2026 р.
7	Розробка аналітичного розділу	01.03.2026р. – 31.03.2026р.
8	Розробка проєктного розділу	01.04.2026р. – 30.04.2026р.
9	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	01.05.2026 р. – 15.05.2026 р.
10	Редагування рукопису кваліфікаційної роботи та ознайомлення з ним наукового керівника	16.05.2026 р. – 30.05.2026 р.
11	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	01.06.2026 р. – 10.06.2026 р.
12	Подання рукопису кваліфікаційної роботи для перевірки на виявлення збігів / ідентичності / схожості роботи	10.06.2026 р.
13	Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист	18.06.2026 р. – 23.06.2026 р.
14	Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на виявлення збігів / ідентичності / схожості роботи	23.06.2026 р.
15	Розробка проєкту демонстраційного матеріалу та доповіді	25.06.2026 р. – 26.06.2026 р.
16	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	28.06.2026 р.
17	Захист роботи перед АК	30.06.2026 р.

Здобувач



Борис МОТОРНИЙ

Керівник роботи



Оксана КОРНІЄНКО

АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні засади створення та діяльності підприємства, роль планування у підприємницькій діяльності. Виконано аналіз ринку автозапчастин та приладдя для автотранспортних засобів. У практичній частині розроблено бізнес-план розвитку ФОП «Матковська Ауріка Ігорівна» шляхом цифровізації каналів збуту та автоматизації обліку, що довів високу ефективність проєкту.

Ключові слова: підприємство, планування, бізнес-план, цифровізація, автотовари, економічна ефективність.

ABSTRACT

The final qualification work examines the theoretical foundations of the establishment and operation of an enterprise, as well as the role of planning in entrepreneurial activities. An analysis of the market for auto parts and accessories for motor vehicles has been conducted. In the practical part, a business plan for the development of Sole Proprietor Matkovska Aurika Ihorivna was developed through the digitalization of sales channels and the automation of accounting, demonstrating the high efficiency of the project.

Key words: enterprise, planning, business plan, digitalization, auto products, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ.	10
1.1. Соціально-економічна природа підприємства та його основні функції.....	10
1.2. Роль планування в забезпеченні ефективності підприємницької діяльності.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «МАТКОВСЬКА АУРІКА ІГОРІВНА».....	21
2.1. Характеристика підприємства.....	21
2.2. Оцінка стану та динаміки виробничих ресурсів підприємства.....	25
2.3. Оцінка результативності роботи підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ФОП «МАТКОВСЬКА АУРІКА ІГОРІВНА».....	37
3.1. Резюме.....	37
3.2. Опис продукту.....	42
3.3. Маркетинговий план.....	48
3.4. Виробничий план.....	56
3.5. Організаційний план.....	61
3.6. Фінансовий план.....	67
3.7. Оцінка ризиків.....	75
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується динамічними трансформаційними процесами, обумовленими інтеграцією національного господарства у глобальний економічний простір, активним розвитком цифрових технологій та суттєвими інфраструктурними викликами. Заміна командно-адміністративних механізмів ринковими методами господарювання, висока конкуренція серед суб'єктів торгівлі, мінливість споживчого попиту та макроекономічна нестабільність диктують підприємствам новий підхід до стратегічного та внутрішнього планування. Для сучасного ринку ритейлу, зокрема у сфері автокомпонентів та технічного сервісу, оптимізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень є базовою умовою виживання й сталого розвитку.

Головною проблемою для засновників та менеджменту стає постійний контроль внутрішнього середовища, мінімізація операційних витрат і розробка комплексних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності. Ефективним інструментом вирішення цих завдань є бізнес-план. Оволодіння мистецтвом бізнес-планування сьогодні є критично важливим, оскільки, з одного боку, мінливі ринкові виклики змушують керівників по-новому оцінювати свої майбутні заходи для протидії конкурентам, а з іншого – обґрунтований бізнес-план є єдиним надійним інструментом для доведення інвесторам життєздатності та реальності проєктів розвитку за рахунок як власного, так і залученого капіталу. Усе це зумовлює високу актуальність, своєчасність та практичну значущість обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень щодо функціонування та планування діяльності підприємств в Україні, всебічне дослідження поточного техніко-економічного та фінансового стану базового суб'єкта господарювання та розробка на цій основі обґрунтованого бізнес-плану проєкту його інноваційного розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено наступні **завдання:**

- визначити економічну природу, функції та правові засади діяльності підприємства в сучасних умовах;
- дослідити логіку розробки, структуру та роль бізнес-плану в системі стратегічного управління розвитком підприємств;
- надати комплексну загально-економічну характеристику діяльності базового підприємства;
- здійснити діагностику стану та ефективності використання виробничих і матеріально-технічних ресурсів суб'єкта господарювання;
- провести поглиблений аналіз результативності діяльності та фінансового стану підприємства як аналітичної передумови розробки бізнес-плану;
- розробити бізнес-план проєкту розвитку підприємства на основі впровадження сучасних технологій, розрахувати його економічну ефективність та оцінити потенційні ризики.

Об'єктом дослідження є процес господарської, торговельно-сервісної та фінансової діяльності базового підприємства – ФОП «Матковська А.І.» (м. Миколаїв).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо забезпечення ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розробки та впровадження бізнес-плану модернізації.

Інформаційними джерелами для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-правові акти України з питань регулювання підприємницької діяльності, організації торгівлі, бухгалтерського обліку й фінансової звітності, національні положення (стандарти) обліку, монографічні праці та наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з питань бізнес-планування, а також первинна бухгалтерська та фінансова звітність ФОП «Матковська А.І.» за 2024–2025 роки.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота сформована відповідно до поставленої мети та логіки дослідження. Структурно вона складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі «теоретичні засади розробки бізнес-плану розвитку підприємства» розглянуті теоретичні аспекти економічної природи підприємства, характеристика видів економічної діяльності в Україні, структура та фактори, що визначають її ефективність, а також досліджено логіку розробки, функції та роль бізнес-плану в сучасній системі управління.

У другому розділі «оцінка господарської діяльності та фінансового стану ФОП Матковська А.І.» виконано ретроспективну оцінку фінансово-економічних показників діяльності базового підприємства, здійснено детальний аналіз стану його матеріально-технічної бази, виявлено ключові деструктивні чинники (високий рівень технічного зносу ІТ-інфраструктури) та сформовано вихідні передумови його подальшого розвитку.

У третьому розділі «розробка бізнес-плану розвитку ФОП Матковська А.І. на основі впровадження моделі «Smart Service»» безпосередньо розроблено проєкт модернізації підприємства (інтеграція KeyCRM та оновлення матеріальної бази моноблоками Lenovo), проведено розрахунок планових операційних витрат, маркетингового бюджету та прогнозних фінансових результатів. Здійснено оцінку економічної ефективності проєкту через систему фінансових коефіцієнтів (ROI, ROE, ліквідність, автономія, оборотність), визначено точку беззбитковості та запропоновано програму заходів із нейтралізації проєктних ризиків.

Робота викладена на 85 сторінках друкованого тексту, містить 2 рисунки, 31 таблицю. Список використаної літератури складається з 16 джерел.

РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ

1.1. Соціально-економічна природа підприємства та його основні функції

У сучасній економічній системі підприємство виступає як первинна та основна організаційна ланка будь-якої країни. Його соціально-економічна природа полягає у виготовленні продукції, створенні робочих місць та генеруванні додаткової вартості, яка є основою національного багатства та добробуту населення. Економічна сутність підприємства виявляється у спрямованості його діяльності на отримання прибутку, а фундаментальною умовою існування є безперервний процес виробництва.

Відповідно до положень Господарського кодексу України, підприємство розглядається як автономний суб'єкт господарювання, основною метою якого є систематичне задоволення приватних та суспільних інтересів через виробничу, комерційну, наукову чи інші види діяльності. На відміну від командної економіки, де всі параметри діяльності диктувалися державою, у ринкових умовах власник або менеджер самостійно вирішує долю підприємства, орієнтуючись на закони попиту та пропозиції [1,2].

Сучасне підприємство представляє собою виробничо-технологічну, організаційну та економічну єдність. Йому притаманні такі фундаментальні ознаки:

Технологічна цілісність: підприємство є відокремленою сукупністю засобів виробництва та професійно організованого трудового колективу. Воно володіє цілісним майновим комплексом, що, як правило, має замкнену технологічну структуру.

Економічна та юридична самостійність: суб'єкт має права юридичної особи, відокремлене майно, самостійний баланс та рахунки в банківських установах.

Спеціалізація: підприємство є ланкою національної або міжнародної спеціалізації, фокусуючись на випуску конкретних товарів чи послуг.

Господарський розрахунок: діяльність базується на порівнянні доходів та витрат, веденні автономного бухгалтерського обліку та матеріальній відповідальності за результати [1,2].

Для систематизації знань про типи підприємств використовується розгорнута класифікація (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація основних видів підприємств

Класифікаційні ознаки	Види підприємств
Вид діяльності	виробничі, комерційні, фінансові, посередницькі, страхові
Форма власності	приватні, державні, засновані на власності об'єднань громадян
Форма організації	одноосібні, товариства, асоціації, корпорації, консорціуми, концерни
Розмір	малі, середні, великі
Кількість власників	індивідуальні, колективні
Рівень спеціалізації	спеціалізовані, універсальні, змішані

Джерело: [1]

Аналізуючи наведені в таблиці дані, можна глибше розкрити зміст кожного критерію:

Сфера діяльності визначає місце підприємства у суспільному поділі праці та напрям його спеціалізації. Комерційні та посередницькі підприємства зосереджуються на процесах обміну товарів, тоді як виробничі – на їх безпосередньому створенні.

Форма власності виступає фундаментальною ознакою, оскільки у ринковій економіці, де за наявності різноманітних форм власності власник чи менеджер підприємства самостійно вирішує долю свого бізнесу на ринку в боротьбі з конкурентами, несе повну відповідальність за результати та розпоряджається прибутком.

Форма організації вказує на спосіб об'єднання капіталу та юридичний статус. Одноосібні підприємства зазвичай характеризуються вищою гнучкістю та швидкістю прийняття управлінських рішень порівняно з колективними

формами, такими як товариства чи корпорації, що потребують складніших процедур узгодження інтересів.

Розмір підприємства безпосередньо впливає на його стійкість та методи управління. Малі підприємства легше адаптуються до змін споживчого попиту та ринкової кон'юнктури, тоді як великі структури мають значну перевагу в масштабах виробництва та доступі до фінансових ресурсів [1, 3, 4].

Рівень спеціалізації відображає широту асортименту та глибину охоплення ринку. Спеціалізовані підприємства фокусуються на конкретній товарній ніші, що дозволяє їм досягати вищої якості продукту, професіоналізму персоналу та глибокого знання свого ринку [1, 4].

Незалежно від обраної форми чи розміру, будь-яке підприємство існує для задоволення потреб населення та виробництва товарів із мінімальними витратами. Математично цей процес описується через виробничу функцію, де метою є пошук оптимального варіанту використання ресурсів [3]:

(1.1)

$$Q = f(L, K, M)$$

де:

Q – обсяг виробництва; L – затрати праці; K – затрати капіталу; M – матеріали.

Зазначена формула виражає кількісну залежність між обсягом виробленої продукції та використаними факторами виробництва за певний період часу при незмінній технології. Вона характеризує граничну межу виробничих можливостей підприємства, показуючи максимальний результат, який можна отримати при заданому поєднанні ресурсів.

Технологія виробництва визначається як технічно ефективна за умови, що не існує альтернативного методу, який би дозволив виготовити аналогічний обсяг продукції з меншими витратами хоча б одного ресурсу, не збільшуючи при цьому використання інших чинників. Економічна ж ефективність передбачає такий варіант поєднання факторів, при якому сумарні витрати на використанні ресурси є мінімальними для досягнення цільового результату. Такий підхід

вимагає від підприємства не лише володіння технологіями, а й інтелектуальних та фізичних можливостей персоналу фірми для оптимізації процесів [3].

Соціально-економічна природа підприємства як відкритої системи найбільш повно виявляється через виконання ним комплексу стратегічних функцій, які забезпечують його життєздатність у динамічному ринковому середовищі:

Виробничо-технологічна функція – передбачає безпосередню організацію процесу створення благ або надання сервісу, забезпечення технологічного циклу, контроль якості та впровадження науково-технічних розробок у практичну діяльність.

Маркетингова функція – охоплює вивчення споживчого попиту, рекламу, організацію каналів збуту та маркетингові дослідження, що дозволяють підприємству уникати надлишкових запасів і вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Фінансово-економічна функція – полягає у стратегічному та поточному плануванні, розрахунку витрат, управлінні капіталом, ціноутворенні, а також веденні обліку та звітності для аналізу загальної прибутковості бізнесу.

Соціальна функція – спрямована на формування кадрової політики, мотивацію та стимулювання праці персоналу, забезпечення безпечних умов діяльності, а також задоволення потреб населення у якісних товарах і послугах [1, 2, 4].

Інноваційна функція – відображає здатність підприємства до оновлення своєї бізнес-моделі, впровадження нових методів управління та технологій, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Дослідницька функція – включає постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз діяльності конкурентів та вивчення факторів виробництва, що дозволяє підприємству діяти проактивно [2].

Отже, підприємство виступає як складний відокремлений техніко-економічний і соціальний комплекс, місія якого полягає у задоволенні потреб

споживачів шляхом ефективного використання ресурсів [1, 4]. Його успішне функціонування в умовах ринкової невизначеності вимагає не лише наявності капіталу, а й досконалої форми організації господарювання, яка базується на принципах самофінансування та системного планування діяльності.

1.2. Роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності

У сучасній економічній науці планування розглядається як фундаментальний інструмент управління, що дозволяє підприємству адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Глибоке розуміння ролі планування неможливе без аналізу підходів різних вчених до визначення цього поняття. У таблиці 1.2 наведено трактування «стратегічне планування», що відображають еволюцію наукової думки [10].

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення поняття «стратегічне планування»

Автор	Трактування змісту поняття
П. Друкер, Дж. А. Макьярелло	Це цикл ухвалення відповідальних підприємницьких рішень, що супроводжується структурованою організацією ресурсів для їх реалізації та обов'язковим моніторингом результатів через систему зворотного зв'язку.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; В.І. Ляско	Сукупність управлінських дій та розпоряджень, спрямованих на формування цільових стратегій, що забезпечують досягнення місії та конкретних завдань організації.
О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка	Методологічно впорядкована процедура, за допомогою якої певна структура формує бачення свого майбутнього та розробляє шляхи його втілення.
О.М. Скібіцький	Управлінський алгоритм проектування стратегічних орієнтирів, що створюють умови для виживання та успішного протистояння конкурентам у ринковій ніші.
М.П. Бутко	Розгорнута довготривала програма дій, яка регламентує послідовність етапів розвитку та визначає очікувані показники ефективності функціонування фірми.

Джерело:[10]

Аналіз наведених наукових трактувань дозволяє констатувати, що у сучасній економічній думці стратегічне планування розглядається як багатоаспектна категорія, що поєднує в собі елементи прогнозування, системного аналізу та оперативного управління. Спільним для більшості дослідників є розуміння цього процесу як безперервного циклу прийняття управлінських рішень, спрямованих на адаптацію підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища.

Важливо зауважити, що представлені підходи акцентують увагу не лише на формальному встановленні цілей, а й на розробці конкретних програм дій, які дозволяють мінімізувати підприємницькі ризики. Отже, стратегічне планування виступає не просто інструментом передбачення майбутнього, а фундаментом для формування стійких конкурентних переваг, забезпечуючи цілісність розвитку організації та ефективність використання її внутрішнього потенціалу в довгостроковій перспективі.

Реалізація цієї стратегічної функції на практиці вимагає чіткої послідовності дій. Процес планування розпочинається з аналізу результатів минулих періодів, що дозволяє виявити внутрішні резерви та побудувати реалістичні прогнози. На основі цих даних формується плановий документ, що поєднує дві частини:

- цифрова частина: містить конкретні техніко-економічні показники (фінансові та виробничі результати);
- текстова частина: описує стратегічні завдання, методи їх виконання та систему контролю.

Завершальним етапом є моніторинг виконання плану, що дозволяє вчасно коригувати стратегію. Систематичне планування – це інструмент виживання, який забезпечує адаптацію підприємства до змін ринку та ефективний розподіл ресурсів.

Окрім економічного ефекту, планування має важливе соціальне значення: воно гарантує стабільність колективу, належну оплату праці та формує позитивний імідж фірми для інвесторів. У сучасних умовах стратегічне бачення

дозволяє визначити місію підприємства та створити надійну базу для управління ризиками, уникаючи значних фінансових втрат [11].

Процес планування розвитку підприємства є складним, оскільки охоплює як економічні, так і соціальні аспекти. Він вимагає від керівництва високої кваліфікації, вміння аналізувати великі обсяги даних та вчасно приймати рішення відповідно до змін на ринку. У загальній системі управління планування є основною ланкою, яка забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів і допомагає ефективно використовувати ресурси (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємодія планування з іншими управлінськими функціями
Джерело: [11]

Для забезпечення системності в управлінні підприємством важливо розрізняти планування за часовими горизонтами та рівнем деталізації завдань. У науковій літературі виділяють три основні рівні планування, кожен з яких відіграє свою роль у забезпеченні ефективності [13]:

Стратегічне планування – це довгострокове планування розвитку підприємства. Його характерною рисою є відсутність чітко визначених

кількісних показників кінцевих результатів. Воно окреслює загальний напрям діяльності, визначає ключові види діяльності та періоди їх функціонування.

Тактичне планування пов'язане з організацією діяльності підприємства на поточний період і має чітко сформульовану мету та конкретні завдання. Воно передбачає розробку поточних планів із визначеними показниками та допустимими межами їх значень, які необхідно досягти в межах установленого планового періоду.

Оперативне планування є деталізованим продовженням тактичного планування і функціонує на його основі. Воно забезпечує формування конкретних оперативних завдань для виконавців поточних планів підприємства. Операційне планування спрямоване на вирішення внутрішньовиробничих питань шляхом розрахунку відповідних показників і застосування спеціальних методів та прийомів, що відрізняють його від тактичного планування. Очевидно, що строки виконання оперативних планів є коротшими порівняно з термінами реалізації тактичних планів [12].

Планування в організації – це послідовний процес, де кожен крок готує підґрунтя для наступного. Його прийнято поділяти на такі основні етапи:

Етап 1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Фірма вивчає умови, у яких вона працює, та виділяє головні фактори, що впливають на її діяльність.

Етап 2. Визначення основних орієнтирів. Компанія формулює своє бачення майбутнього, місію (головне призначення) та систему конкретних цілей.

Етап 3. Стратегічний аналіз. На цьому етапі порівнюють бажані цілі з реальними можливостями. Це допомагає зрозуміти, які зовнішні чи внутрішні умови можуть обмежувати розвиток фірми.

Етап 4. Вибір стратегії. Керівництво обирає один із кількох варіантів розвитку та детально його розробляє.

Етап 5. Затвердження стратегічного плану. Підготовка остаточного документа, який визначає розвиток компанії на тривалий час.

Етап 6. Середньострокове планування. Розробка конкретних програм та планів на середні терміни (зазвичай від 1 до 3 років).

Етап 7. Оперативне планування. Створення річних робочих планів та окремих проектів на основі вже розробленої стратегії.

Етап 8 та Етап 9. Оцінка результатів та висновки. Аналізується виконання планів, що створює умови для розробки нових планів у майбутньому [13].

Результатом усієї цієї роботи є цілісна система планів. План – це набір чітких інструкцій для менеджерів. Він визначає роль кожного підрозділу організації у досягненні спільних цілей фірми.

Залежно від стратегічної спрямованості, плани будь-якої організації можна поділити на дві основні категорії: наступальні та захисні.

Наступальні плани орієнтовані на активне розширення та розвиток. Вони зазвичай притаманні великим компаніям, які мають значні ресурси та сильний економічний потенціал.

Захисні плани мають на меті збереження наявних позицій та стабілізацію діяльності. Такі плани найчастіше обирають середні та малі підприємства.

Ефективність обраної стратегії розвитку безпосередньо залежить від інструментарію, який використовується для розробки та обґрунтування планових показників. Вибір конкретних методів планування обумовлюється специфікою діяльності підприємства, масштабами його функціонування, наявністю повної інформаційної бази та складністю поставлених завдань. Для суб'єктів малого підприємництва важливо обирати такі підходи, які б поєднували в собі наукову обґрунтованість із простотою впровадження та гнучкістю. Застосування системного підходу до вибору інструментарію дозволяє підприємству синхронізувати свої внутрішні можливості з викликами зовнішнього середовища. Згідно з усталеною практикою менеджменту, найбільш поширеними та дієвими методами, що забезпечують комплексну оцінку та прогнозування діяльності, є ті, що наведені у табл. 1.3 [14].

Характеристика основних методів планування на підприємстві

Назва методу	Зміст та функціональне призначення
Балансовий	Спрямований на досягнення повної відповідності між потребами підприємства у ресурсах та джерелами їх формування. Дозволяє синхронізувати виробничу програму з можливостями матеріально-технічного та фінансового забезпечення.
Нормативний	Полягає у визначенні планових величин на основі науково обґрунтованих норм та нормативів використання живої праці, сировини, енергії та технічних засобів.
Розрахунково-аналітичний	Базується на аналізі динаміки показників за попередні періоди та прогнозуванні їхніх майбутніх значень з урахуванням цільових змін умов господарювання.
Експертний	Використовується у випадках високої невизначеності ринку. Спирається на фаховий досвід, знання та інтуїцію спеціалістів (експертів) для оцінки перспектив розвитку або вибору стратегічних альтернатив.
Економіко-математичний	Передбачає розробку математичних моделей, що описують зв'язки між різними факторами виробництва, для пошуку найбільш оптимальних варіантів використання наявних активів.
Програмно-цільовий	Орієнтований на досягнення конкретного кінцевого результату через розробку та реалізацію комплексних програм, що об'єднують ресурси та виконавців навколо єдиної мети.

Джерело: складено автором на основі даних [14]

Кожен із наведених у таблиці методів має свою специфіку та обирається менеджментом залежно від стратегічних завдань підприємства, наявності ретроспективних даних та рівня невизначеності ринку. Для глибшого розуміння механізму формування планових показників доцільно детальніше розглянути особливості практичного застосування цих підходів.

Балансовий метод вважається одним із найважливіших у вітчизняній практиці, оскільки він забезпечує кількісну відповідність між ресурсами та потребами. Його сутність полягає у складанні балансів, де одна частина відображає всі джерела надходження ресурсів, а інша – напрями їх використання. Це дозволяє уникнути дефіциту сировини чи капіталу та забезпечує внутрішню узгодженість усіх розділів плану.

Нормативний метод ґрунтується на використанні системи прогресивних норм і нормативів. Планові показники розраховуються шляхом множення обсягу робіт на відповідну норму (наприклад, норму витрат палива на 1 км пробігу або

часу на виготовлення одиниці продукції). Цей метод забезпечує високу точність розрахунків і є незамінним для оперативного планування витрат та калькулювання собівартості.

Розрахунково-аналітичний метод базується на вивченні показників за минулі роки та аналізі факторів, що впливали на їх зміну. На основі виявлених тенденцій розраховуються індекси зростання або зниження показників у майбутньому періоді. Він є найбільш доступним і часто використовується малим бізнесом для прогнозування обсягів продажу чи прибутку, хоча й має певний ризик похибки через мінливість ринку.

Експертний метод застосовується у ситуаціях, коли бракує точних статистичних даних або коли підприємство впроваджує абсолютно новий продукт. Він спирається на професійний досвід та знання висококваліфікованих фахівців. Оцінки спеціалістів допомагають визначити можливі ризики, оцінити рівень попиту та обрати найбільш перспективний напрям розвитку в умовах високої невизначеності.

Економіко-математичний метод передбачає побудову моделей, які описують складні зв'язки між різними параметрами діяльності підприємства. Завдяки використанню алгоритмів та комп'ютерних технологій, менеджмент може знайти «оптимальний варіант» плану – наприклад, такий розподіл ресурсів, при якому прибуток буде максимальним, а витрати – мінімальними. Цей метод дозволяє проводити багатоваріантні розрахунки та обирати найкращий сценарій розвитку.

Програмно-цільовий метод фокусується на досягненні конкретної кінцевої мети. У межах цього методу розробляється комплексна програма, яка об'єднує ресурси, терміни та відповідальних виконавців. Він дозволяє сконцентрувати зусилля всього підприємства на пріоритетному завданні, забезпечуючи високу результативність проекту [14].

Таким чином, комплексне використання зазначених методів дозволяє підприємству побудувати цілісну систему планування, яка поєднує математичну точність із фаховою експертизою.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «МАТКОВСЬКА АУРІКА ІГОРІВНА»

2.1. Характеристика підприємства

Об'єктом дослідження у даній роботі виступає суб'єкт малого підприємництва – Фізична особа-підприємець Матковська Ауріка Ігорівна (далі – ФОП Матковська А.І.). Підприємство було офіційно зареєстроване у грудні 2010 року і стабільно функціонує на ринку роздрібної торгівлі автомобільними товарами вже понад 15 років. Правова форма діяльності у вигляді ФОП є оптимальною для даного масштабу бізнесу, оскільки передбачає спрощену систему оподаткування (2-га група єдиного податку), що дозволяє мінімізувати адміністративне навантаження та зосередитися на операційних процесах.

Аналіз реєстраційних даних у системі YouControl свідчить про те, що основним видом економічної діяльності ФОП за КВЕД є 45.32 «Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів». Окрім цього, підприємство має право здійснювати оптову торгівлю деталями (КВЕД 45.31) та технічне обслуговування автотранспорту, що створює потенціал для диверсифікації бізнес-моделі у майбутньому [15]. Обрана форма оподаткування – друга група єдиного податку – є найбільш раціональною для даного виду діяльності, оскільки вона дозволяє здійснювати роздрібну торгівлю з річним лімітом доходу 6 млн 672 тис грн. та наймати до 10 працівників [16].

На ранньому етапі своєї діяльності магазин було розміщено при в'їзді у Варварівку (мікрорайон м. Миколаїв), що дозволяло обслуговувати місцевих мешканців та жителів прилеглих сіл. Проте у 2021 році, у зв'язку зі зростанням обсягів діяльності та потребою у більш вигідному логістичному розташуванні, магазин було перенесено на виїзд з Миколаєва. Ця локація характеризується надзвичайно високою інтенсивністю транзитного трафіку, оскільки через дану ділянку проходить автомагістраль міжнародного значення М-14. Таке розташування дозволяє підприємству охоплювати три основні цільові сегменти:

1. Місцеві автовласники – мешканці мікрорайону та прилеглих населених пунктів.

2. Транспортні перевізники та водії вантажівок, для яких критично важливою є можливість придбання запчастин та технічних рідин без заїзду в щільну міську забудову.

3. Локальні СТО, що потребують оперативного постачання комплектуючих для виконання поточних ремонтів.

Організаційна модель ФОП Матковська А.І. побудована за лінійно-функціональним принципом, де власниця виступає центром прийняття стратегічних та оперативних рішень. Схематично взаємодія ключових напрямів діяльності та підпорядкованість персоналу представлена на рисунку 2.1.

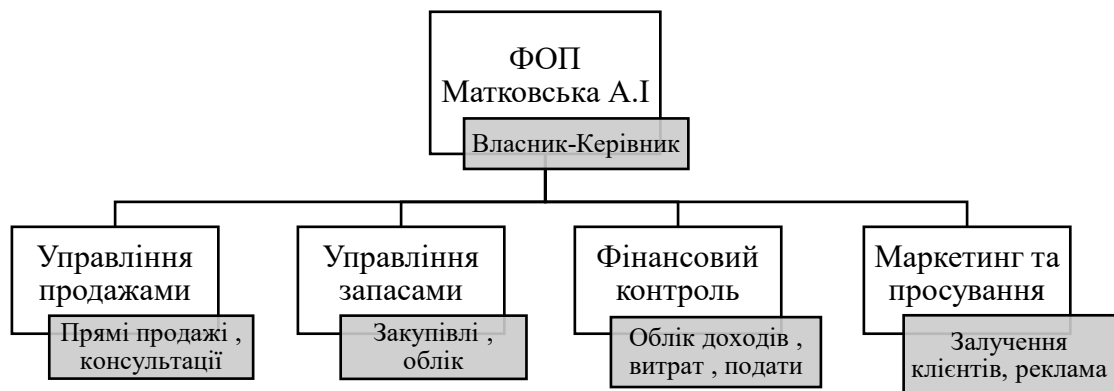


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління
ФОП Матковська А.І.

Джерело: складено автором

Відповідно до наведеної схеми, управлінська вертикаль замикається на ФОП Матковській А.І., якій безпосередньо підпорядковуються продавці-консультанти та помічники. Система управління підприємством структурується за чотирма основними векторами:

– управління продажами – базовий підрозділ, відповідальний за безпосередню комунікацію з покупцями, надання експертних консультацій щодо технічних характеристик автотоварів та документальне супроводження

продажів. Висока кваліфікація персоналу в цьому блоці є критичною, оскільки складність асортименту вимагає глибокого розуміння сумісності запчастин із різними моделями авто;

- управління запасами – напрям, що охоплює взаємодію з постачальниками (Inter Cars, Оригінал Авто тощо), моніторинг складських залишків та оптимізацію запасів. Раціональний підхід до формування замовлень дозволяє підприємству підтримувати високу оборотність товарів;

- фінансовий контроль – зосереджений на веденні обліку доходів і витрат, контролі касових операцій, нарахуванні податкових платежів та підготовці звітності. Вказані функції виконуються безпосередньо власницею, що гарантує конфіденційність, прозорість діяльності та повну відповідність актуальним вимогам законодавства України;

- маркетинг та просування – функціональна зона, спрямована на залучення клієнтів та популяризацію бренду магазину. На поточному етапі цей напрям реалізується переважно через соціальні мережі (Instagram, Telegram), проте його ефективність суттєво стримується відсутністю інтегрованої CRM-системи. Це унеможливорює системний аналіз поведінки споживачів, автоматизацію повторних продажів та роботу з персоналізованими пропозиціями для постійних клієнтів.

Організаційна структура підприємства є раціональною, гнучкою та пристосованою до умов малого бізнесу. Такий поділ дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між працівниками та забезпечувати стабільну і якісну роботу магазину. Чітка структура управління сприяє швидкому прийняттю рішень, економії ресурсів і покращенню якості обслуговування клієнтів. Перспективним є подальше вдосконалення напрямів маркетингу та автоматизації внутрішніх процесів.

Аналіз конкуренції у мікрорайоні Варварівка є важливою частиною характеристики діяльності ФОП Матковська А.І. Хоча магазин розташований у дуже вдалому місці, він працює в умовах постійного суперництва з локальними

гравцями. Основним конкурентом є «Автомагазин» (розташований неподалік на вул. Веселинівській), а також невеликі стихійні точки продажу.

Проте підприємство Матковської А.І. утримує впевнені позиції на ринку завдяки статусу офіційної точки продажу мастил та фільтрів. Пряма співпраця з великими дистриб'юторами, такими як «Inter Cars», дозволяє пропонувати клієнтам оригінальну продукцію за конкурентними цінами. Саме це робить магазин лідером у сегменті технічних рідин та допомагає формувати базу постійних покупців

Ефективна робота з клієнтами та утримання ринкових позицій забезпечуються через продуману маркетингову активність та гнучке ціноутворення. Цінова стратегія підприємства базується на поєднанні методу «витрати плюс прибуток» та регулярному моніторингу цін конкурентів. Середня торговельна надбавка коливається в межах 20–35%, що дозволяє магазину залишатися конкурентоспроможним навіть у порівнянні з великими мережевими гігантами (такими як «Епіцентр» чи АТЛ).

Для підвищення лояльності та того, щоб клієнти поверталися саме до цього магазину, підприємство використовує елементи CRM-системи. Основні з них включають:

- формування бази постійних клієнтів, де враховуються потреби як приватних автовласників, так і корпоративних клієнтів (власників автопарків);
- систему індивідуальних знижок, яка діє для постійних покупців та партнерських СТО;
- цифровий супровід та консультаційну підтримку, що передбачає швидкий підбір запчастин за запитом клієнта у месенджерах (Telegram, Viber), надання фотопідтверджень наявності товару та сповіщення про прибуття деталей, замовлених за індивідуальним запитом.

Важливою частиною щоденної роботи є використання цифрових каталогів від основних партнерів (наприклад, Inter Cars e-Cat або Original Auto). Завдяки цьому персонал може швидко та без помилок підбирати потрібні запчастини за VIN-кодом автомобіля. Така інтеграція дозволяє клієнту вже за кілька хвилин

дізнатися, чи є дефіцитна деталь у наявності та коли вона буде доставлена до магазину.

Функціонування зазначених сервісів та стабільність торгових процесів забезпечуються наявним технічним та інформаційним інструментарієм підприємства. Для автоматизації обліку реалізації та товарних залишків ФОП Матковська А.І. використовує модулі програми «Торгсофт» та електронні таблиці Excel. Це дозволяє власниці в реальному часі відстежувати оборотність товарів, однак поточний стан апаратної бази (комп'ютерного обладнання) характеризується значним фізичним та моральним зносом. Відсутність єдиного програмного комплексу для управління клієнтським досвідом у поєднанні із застарілою технікою створює технологічні обмеження, які уповільнюють роботу персоналу та стають бар'єром для подальшого масштабування бізнесу.

Таким чином, сформована організаційна структура та перелік основних видів діяльності ФОП Матковська А.І. відповідають масштабам малого підприємства, проте виявлені технологічні недоліки потребують подальшого поглибленого аналізу ресурсного потенціалу та маркетингової активності об'єкта дослідження.

2.2. Оцінка стану та динаміки виробничих ресурсів підприємства

Ефективність функціонування ФОП «Матковська А.І.» у сегменті роздрібної торгівлі автотоварами безпосередньо залежить від обсягу, структури та якості використання її виробничих ресурсів. Для суб'єкта малого бізнесу ресурсний потенціал є не лише матеріальною базою, а й головним фундаментом для реалізації стратегії розвитку. В межах дослідження проведено комплексний аналіз чотирьох груп ресурсів: трудових, основних засобів, інформаційних та матеріальних.

Трудові ресурси підприємства протягом 2023–2025 років демонстрували стабільність кількісного складу при суттєвому якісному зростанні. Штат складається з 4 осіб: власниці, яка виконує функції стратегічного управління та

фінансового контролю, та трьох продавців-консультантів. Аналіз засвідчив інтенсифікацію використання кадрового потенціалу: при незмінній чисельності персоналу виробіток на одного працівника зріс на 22,6%, досягнувши показника 1287,5 тис. грн на рік.

Така динаміка стала можливою завдяки впровадженню гнучкої системи мотивації, що поєднує фіксовану ставку та бонусні виплати за виконання планових показників продажів. Проте, попри високу кваліфікацію персоналу, подальше зростання продуктивності праці наразі стримується технологічними факторами.

Основні засоби та інформаційно-цифрові ресурси ФОП «Матковська А.І.» мають суперечливий стан. З одного боку, матеріально-технічна база (торговельні зали, стелажі, вітрини) характеризується низьким рівнем фізичного зносу. З іншого боку, діагностика виявила критичний «технологічний розрив» у сфері ІТ-інфраструктури.

Комп'ютерне обладнання та офісна техніка мають термін експлуатації понад 5–7 років, що зумовлює їх моральний знос на рівні понад 60%. Це створює значні перешкоди в роботі: уповільнюється процес обробки замовлень через електронні каталоги та виникають затримки при взаємодії з онлайн-платформами постачальників. Крім того, на підприємстві відсутня інтегрована CRM-система, що робить роботу з клієнтською базою безсистемною та обмежує можливості для впровадження сучасних інструментів лояльності.

Матеріальні ресурси (товарні запаси) складають понад 70% усіх активів підприємства і є головним джерелом формування чистого доходу. У 2024–2025 роках політика управління запасами була спрямована на диверсифікацію асортименту для мінімізації ризиків, пов'язаних із сезонністю попиту.

Завдяки налагодженим зв'язкам із великими дистриб'юторами (зокрема Inter Cars), підприємство використовує комбіновану модель: підтримання широкого залишку «ходових» позицій безпосередньо в магазині та оперативне замовлення специфічних вузлів зі складом поставки протягом 3–5 днів. Для оцінки ефективності такої моделі та розуміння того, які саме товарні групи

забезпечують фінансову стійкість бізнесу, проаналізуємо структуру реалізації товарів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура реалізації товарних груп ФОП «Матковська А.І.» за 2025 рік

Товарна група	Питома вага у виручці, %	Характеристика ролі в асортименті
Мастила та технічні рідини	30,08	Основний «трафік-мейкер», що залучає клієнтів
Автомобільні фільтри	21,36	Супутній товар із високою частотою споживання
Аксесуари та автохімія	19,82	Група з найвищою маржинальністю та імпульсивним попитом
Запчастини гальмівної системи	15,15	Товари критичного попиту, що потребують точності підбору
Деталі підвіски та інші вузли	13,59	Складнотехнічні деталі (часто під індивідуальне замовлення)
Усього	100,0	-

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналіз структури реалізації (табл. 2.1) підтверджує, що фундаментом фінансової стійкості магазину є мастила та фільтри, які сукупно забезпечують понад 50% виторгу. Така спеціалізація дозволяє підприємству позиціонувати себе як експертний центр швидкого сервісного обслуговування. Особливої уваги заслуговує значна частка аксесуарів та автохімії (майже 20%), що свідчить про ефективну роботу персоналу в зоні активних додаткових продажів.

Однак, для повноцінної оцінки ресурсного потенціалу необхідно враховувати не лише товарну масу, а й стан інформаційно-технічних ресурсів, які забезпечують швидкість цих продажів. Проведена діагностика технічної бази ФОП «Матковська А.І.» виявила суттєву диспропорцію: при динамічному зростанні обсягів реалізації, стан ІТ-інфраструктури залишається критичним.

Комп'ютерне обладнання, що використовується для роботи з базами даних та каталогами Inter Cars, має термін експлуатації понад 5–7 років, а рівень його фізичного зносу перевищує 60%. Це безпосередньо впливає на продуктивність: час підбору запчастин за VIN-кодом збільшується, що в пікові години призводить до втрати потенційних клієнтів. Крім того, відсутність інтегрованої

CRM-системи не дозволяє повноцінно використовувати базу постійних клієнтів, що є серйозним бар'єром для подальшого масштабування бізнесу.

Попри технічні обмеження, трудові ресурси підприємства демонструють надзвичайно високу адаптивність. Штат із 4 осіб протягом досліджуваного періоду залишався кількісно незмінним, проте якісні показники їхньої роботи суттєво покращилися. Вміння персоналу працювати в умовах високої інтенсивності компенсує частину технічних недоліків, що дозволяє підприємству нарощувати фінансові показники.

Для того, щоб оцінити, як поєднання стабільного кадрового складу, застарілої технічної бази та динамічного товарного асортименту вплинуло на загальну ефективність бізнесу, необхідно проаналізувати зведену динаміку ресурсів та доходів за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ФОП «Матковська А.І.» за
2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-) 2025/2023	Темп росту, %
Чистий дохід (виручка), тис. грн	4 200,0	4 750,0	5 150,0	+950,0	122,6
Чистий прибуток, тис. грн	840,0	950,0	1 030,0	+190,0	122,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1 500,0	1 600,0	1 700,0	+200,0	113,3
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	4	4	0	100,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що підприємство демонструє стабільний ріст фінансових результатів. Зокрема, чистий дохід за три роки зріс на 22,6%. Важливо зауважити, що темпи зростання виручки та прибутку випереджають темпи нарощення вартості активів (113,3%), що свідчить про інтенсивний характер використання ресурсного потенціалу. Чисельність персоналу залишалася незмінною, що підкреслює зростання навантаження на існуючий кадровий склад.

Разом з тим, аналіз лише вартісних показників не дозволяє повноцінно оцінити внутрішні ризики та ефективність управління капіталом. Для глибшої діагностики стратегічного потенціалу ФОП «Матковська А.І.» необхідно дослідити систему якісних індикаторів, що відображають економічну віддачу від залучених ресурсів – як трудових, так і технічних.

Такий підхід дозволяє виявити диспропорції між зростанням доходів та реальним станом інфраструктури. Особливої уваги потребує оцінка рентабельності активів та фізичного зносу технічної бази, оскільки саме рівень цифровізації сьогодні визначає швидкість обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання ресурсів підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)
Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн	1 050,0	1 187,5	1 287,5	+237,5
Фондовіддача (виручка / активи), грн	2,80	2,97	3,03	+0,23
Рентабельність активів (ROA), %	56,0	59,4	60,6	+4,6
Коефіцієнт зносу IT-інфраструктури, %	40,0	52,0	64,0	+24,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналіз показників ефективності (табл. 2.3) підтверджує високу економічну віддачу підприємства. Продуктивність праці одного працівника у 2025 році досягла 1287,5 тис. грн, що на 22,6% більше за базовий період. Це вказує на ефективну організацію торговельних процесів та високу кваліфікацію персоналу. Позитивну динаміку має і фондовіддача, яка зросла до 3,03 грн, що свідчить про прискорення оборотності капіталу підприємства.

Водночас критичним є стрімке зростання коефіцієнта зносу IT-інфраструктури, який наприкінці 2025 року сягнув 64%. Такий високий показник морального та фізичного старіння техніки (комп'ютерів, касового обладнання) стає «вузьким місцем» у діяльності магазину. Застаріла техніка не дозволяє оперативно працювати з сучасними базами даних та онлайн-каталогами постачальників, що створює ризик зниження якості обслуговування.

Для забезпечення об'єктивності проведеного аналізу та підтвердження достовірності отриманих результатів, розрахунок ключових індикаторів ефективності та стану ресурсів здійснювався за наступними методичними підходами:

Рентабельність активів (ROA), яка відображає здатність підприємства генерувати чистий прибуток з кожної гривні, інвестованої в його ресурси (матеріальні та технічні), розрахована за формулою:

(2.1)

$$ROA = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{A_{\text{с}}} \cdot 100\%$$

де:

ROA – рентабельність активів, %; $\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток підприємства за звітний період, тис. грн; $A_{\text{с}}$ – середньорічна вартість активів (ресурсів), тис. грн.

Коефіцієнт зносу ІТ-інфраструктури, що в межах даного дослідження є критичним показником технологічного стану підприємства, визначався як відношення накопиченого зносу до первісної вартості комп'ютерної техніки та ПЗ:

(2.2)

$$K_{\text{zn}} = \frac{З_{\text{н}}}{В_{\text{п}}} \cdot 100\%$$

де:

K_{zn} – коефіцієнт зносу, %; $З_{\text{н}}$ – сума нарахованого зносу, тис. грн; $В_{\text{п}}$ – первісна вартість об'єктів ІТ-інфраструктури, тис. грн.

Методичне поєднання кількісної оцінки прибутковості (через ROA) та якісної оцінки технічного стану (через коефіцієнт зносу) дозволяє стверджувати, що поточна операційна ефективність ФОП «Матковська А.І.» утримується переважно за рахунок високої оборотності товарів, тоді як технічна база вичерпала свій ресурс і потребує негайної модернізації.

2.3. Оцінка результативності роботи підприємства

Оцінка результативності господарської діяльності є завершальним етапом діагностики, що дозволяє визначити спроможність підприємства генерувати прибуток та забезпечувати самофінансування майбутнього розвитку. Для ФОП «Матковська А.І.» ключовими індикаторами успішності є динаміка чистого доходу, абсолютна величина прибутку та показники рентабельності.

Фінансовий стан підприємства протягом 2023–2025 рр. характеризувався стійкою позитивною динамікою. Зростання попиту на автозапчастини та витратні матеріали в Миколаївському регіоні дозволило підприємству стабільно нарощувати обсяги реалізації. Узагальнені результати фінансової діяльності наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ФОП «Матковська А.І.» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп росту 2025/2023, %
Чистий дохід, тис. грн	4 200,0	4 750,0	5 150,0	122,6
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	2 940,0	3 325,0	3 605,0	122,6
Валовий прибуток, тис. грн	1 260,0	1 425,0	1 545,0	122,6
Чистий прибуток, тис. грн	840,0	950,0	1 030,0	122,6
Рентабельність продажів (ROS), %	20,0	20,0	20,0	-

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Розрахунок проводився за наступною формулою:

$$ROS = \frac{П_{\text{ч}}}{ЧД} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

де:

ROS – рентабельність продажів, $П_{\text{ч}}$ – чистий прибуток, ЧД – чистий дохід.

Аналіз даних таблиці 2.4 підтверджує раніше виявлену тенденцію: чистий дохід підприємства у 2025 році досяг 5 150 тис. грн, що на 22,6% вище за рівень 2023 року. Стабільність показника рентабельності продажів (ROS) на рівні 20%

свідчить про ефективну цінову політику та здатність власниці контролювати операційні витрати навіть в умовах інфляційних процесів.

Для глибшої оцінки ефективності використання саме власного капіталу (інвестованих коштів власниці) необхідно розрахувати показник рентабельності власного капіталу (ROE). Це дозволяє зрозуміти, наскільки вигідним є даний бізнес порівняно з альтернативними варіантами інвестування.

(2.4)

$$ROE = \frac{П_{ч}}{ВК_{с}} \cdot 100\%$$

де:

ROE – рентабельність власного капіталу, $П_{ч}$ – чистий прибуток, $ВК_{с}$ – середньорічна вартість власного капіталу.

$$ROE = \frac{1030}{3410} \cdot 100\% = 30,2\%$$

Показник середньорічної вартості власного капіталу для проведення розрахунків було взято з даних внутрішньої фінансової звітності підприємства. Згідно з отриманими результатами, рентабельність власного капіталу ФОП «Матковська А.І.» у 2025 році склала 30,2%.

Такий рівень результативності є надзвичайно високим для сфери роздрібної торгівлі автозапчастинами. Він свідчить про те, що на кожну гривню власних коштів підприємство генерує понад 30 копійок чистого прибутку. Високе значення ROE (30,2%) значно перевищує середні відсоткові ставки за банківськими депозитами та іншими фінансовими інструментами, що підтверджує інвестиційну привабливість бізнесу та ефективність обраної стратегії управління ресурсами.

Водночас стійка позитивна динаміка прибутку та висока рентабельність створюють необхідний фінансовий запас для реалізації проектів розвитку. Виявлений обсяг накопиченого прибутку може бути спрямований на подолання технологічного розриву, про який йшлося раніше, а саме – на модернізацію IT-інфраструктури та впровадження CRM-системи.

Таким чином, результати фінансової діагностики дозволяють стверджувати, що ФОП «Матковська А.І.» є фінансово здоровим та прибутковим об'єктом господарювання. Однак для збереження таких темпів зростання у довгостроковій перспективі підприємству необхідно звернути увагу на маркетингову активність та конкурентне середовище, оскільки фінансовий успіх у торгівлі безпосередньо залежить від якості комунікації зі споживачем та швидкості цифрових сервісів.

Маркетингова діяльність ФОП «Матковська А.І.» має виражений клієнтоорієнтований характер, що зумовлено специфікою ринку автозапчастин, де довіра до продавця та швидкість консультації є критичними факторами вибору. Враховуючи малий масштаб підприємства, маркетинговий інструментарій зосереджений на діджитал-каналах та персоналізації обслуговування. Основними каналами комунікації магазину зі споживачами у 2025 році є:

Instagram-сторінка: використовується як візуальна вітрина для демонстрації новинок асортименту, аксесуарів та автохімії. Вона орієнтована на емоційний попит та залучення молодіжної аудиторії.

Telegram-канал та Viber-група: виступають основними інструментами оперативного маркетингу. Саме через ці месенджери здійснюється понад 65% усіх консультацій, підбір запчастин за VIN-кодом та сповіщення про прибуття індивідуальних замовлень.

Локальний маркетинг: завдяки вигідному розташуванню на транзитній магістралі М-14, підприємство активно використовує зовнішню навігацію, що забезпечує значний потік «випадкових» клієнтів (транзитного транспорту).

Таким чином, діагностика ефективності цих каналів показала, що попри активну присутність у мережі, маркетингова діяльність підприємства має стихійний, а не системний характер. Головною проблемою є відсутність інтеграції між комунікаційними каналами та внутрішньою системою обліку. Ключові висновки щодо стану маркетингу на підприємстві:

- відсутність CRM-системи: дані про клієнтів, історію їхніх покупок та частоту заміни розхідних матеріалів (мастил, фільтрів) не систематизуються. Це призводить до втрати можливості здійснення предиктивних (прогнозних) продажів, коли магазин міг би самостійно нагадувати клієнту про необхідність планового ТО;
- технологічний бар'єр: виявлений раніше високий рівень зносу ІТ-інфраструктури безпосередньо впливає на маркетинг. Уповільнення швидкості відповіді в месенджерах через некоректну роботу застарілої техніки призводить до того, що певний відсоток запитів у пікові години залишаються без вчасної реакції, що негативно впливає на лояльність;
- обмеженість інструментів оплати та доставки: відсутність власного сайту з інтегрованими платіжними шлюзами змушує клієнтів використовувати складніші схеми оплати, що знижує конверсію з онлайн-запиту в реальний продаж.

Поточна маркетингова стратегія підприємства базується на експертності персоналу та лояльності постійних клієнтів, яка тримається на особистих зв'язках. Проте, як показує аналіз конкурентного середовища, великі мережеві гравці активно впроваджують програми лояльності, що створює загрозу відтоку клієнтів середнього та молодого віку.

Таким чином, маркетингова активність ФОП «Матковська А.І.» наразі перебуває у стані «цифрового розриву»: при наявності якісного товару та професійних знань, технічна застарілість засобів комунікації та обліку не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал ринку. Це підтверджує необхідність переходу до інтенсивної моделі маркетингу, що базується на впровадженні автоматизованих систем управління клієнтським досвідом.

Для формування цілісного уявлення про конкурентну позицію ФОП «Матковська А.І.» та визначення стратегічних напрямів розвитку у межах бізнес-плану, було проведено аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також оцінено потенційні можливості та зовнішні загрози (табл. 2.5).

Матриця SWOT-аналізу ФОП «Матковська А.І.»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Вигідне географічне розташування (траса М-14). 2. Висока рентабельність власного капіталу (30,2%). 3. Глибока експертність персоналу у підборі запчастин. 4. Прямий доступ до цифрових каталогів дистриб'юторів (Inter Cars).	1. Високий рівень зносу ІТ-інфраструктури (64%). 2. Відсутність інтегрованої CRM-системи для роботи з клієнтами. 3. Обмеженість автоматизації маркетингових процесів. 4. Відсутність можливості повноцінної онлайн-оплати.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження системи автоматизації маркетингу та CRM. 2. Вихід на ринок B2B (обслуговування корпоративних автопарків та СТО). 3. Розширення присутності через створення повноцінного інтернет-магазину.	1. Зростання конкуренції з боку великих мережеских автомагазинів. 2. Нестабільність цін через коливання валютного курсу. 3. Зниження купівельної спроможності населення в регіоні.

Джерело: складено автором за результатами проведеної діагностики

Детальний аналіз матриці SWOT дозволяє зробити висновок, що головною конкурентною перевагою ФОП «Матковська А.І.» є поєднання вдалої локації та високої операційної ефективності. Проте існуючий «технологічний розрив» (комбінація слабких сторін №1 та №2) створює критичний ризик у довгостроковій перспективі.

Виявлений високий рівень зносу технічної бази (64%) та відсутність CRM-системи роблять підприємство вразливим перед великими мережевими гравцями, які мають досконаліші цифрові інструменти утримання клієнтів. Таким чином, стратегічним пріоритетом для підприємства має стати трансформація «можливості №1» (впровадження CRM та оновлення техніки) для нівелювання «слабких сторін».

Для визначення стратегічних пріоритетів розвитку ФОП «Матковська А.І.» було застосовано метод гап-аналізу. Основна мета дослідження полягала у виявленні розриву між фактичними показниками діяльності у 2025 році та потенційними можливостями, які відкриваються при впровадженні інноваційних маркетингових та технологічних рішень.

Результати порівняння поточного стану («as is» – як є) та цільового стану («to be» – як має бути) після реалізації бізнес-плану наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця ідентифікації стратегічних розривів ФОП «Матковська А.І.»

Сфера аналізу	Поточний стан	Цільовий стан	Характеристика розриву (Gap)
Технологічна база	Знос ІТ-інфраструктури 64%. Використання морально застарілої техніки.	Оновлення апаратної бази, знос < 10%. Висока швидкість обробки даних.	Критичний розрив. Технічна неспроможність підтримувати сучасні темпи торгівлі.
Робота з клієнтами	Відсутність CRM. Облік у Excel та «Торгсофт» без аналізу лояльності.	Впровадження інтегрованої CRM-системи. Автоматизація повторних продажів.	Маркетинговий розрив. Втрата до 20% потенційного прибутку через відсутність утримання клієнтів.
Канали збуту	Консультації в месенджерах та Instagram без онлайн-оплати.	Створення інтернет-платформи з повним циклом замовлення та оплати.	Комунікаційний розрив. Обмеженість ринку лише локальними споживачами.
Ефективність	Продуктивність праці - 1287,5 тис. грн/ос.	Зростання продуктивності на 15–20% за рахунок автоматизації.	Операційний розрив. Невикористаний потенціал кадрових ресурсів.

Джерело: складено автором

Проведений гап-аналіз демонструє, що найбільший розрив спостерігається у технологічній та маркетинговій сферах. Фактичний рівень цифровізації бізнес-процесів на підприємстві оцінюється лише у 35-40% від необхідного для успішної конкуренції з великими мережевими ритейлерами. Головними причинами виявлених розривів є:

- технічне обмеження: застарілі комп'ютери не дозволяють встановити сучасне програмне забезпечення для глибокої аналітики ринку;
- інформаційний дефіцит: без CRM-системи власниця не має можливості сегментувати клієнтську базу та впроваджувати персоналізовані програми лояльності.

РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ФОП «МАТКОВСЬКА АУРІКА ІГОРІВНА»

3.1. Резюме

Сутність запропонованого проєкту полягає у проведенні комплексної модернізації матеріально-технічної бази та цифрової трансформації бізнес-процесів ФОП «Матковська А.І.». Проєкт передбачає перехід від поточної моделі традиційного роздрібного продажу до інноваційної моделі «Smart Retail», що базується на інтеграції сучасного IT-обладнання та автоматизованих систем управління клієнтським досвідом (CRM).

Основною метою проєкту є ліквідація критичного технологічного розриву (фізичного та морального зносу IT-інфраструктури на рівні 64%) та створення надійної платформи для масштабування бізнесу, підвищення якості обслуговування клієнтів і забезпечення стабільного зростання доходів у довгостроковій перспективі.

Для досягнення поставленої мети в межах бізнес-плану передбачається вирішення наступних пріоритетних завдань:

- технологічне оновлення: повна заміна застарілих робочих станцій та серверного обладнання на сучасні високопродуктивні системи, що дозволить забезпечити безперебійну роботу з важкими цифровими каталогами запчастин та базами даних дистриб'юторів;
- впровадження CRM-модуля: інтеграція спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації маркетингових активностей, збору та аналізу даних про клієнтів, що дозволить перейти до персоналізованих продажів та впровадження програм лояльності;
- оптимізація комунікаційних каналів: автоматизація обробки запитів у месенджерах та соціальних мережах, що мінімізує втрату клієнтів у пікові години навантаження;

- економічна ефективність: забезпечення окупності інвестицій за рахунок зростання продуктивності праці персоналу та збільшення частоти повторних покупок постійними клієнтами.

Реалізація цього проєкту дозволить ФОП «Матковська А.І.» не лише зберегти існуючі ринкові позиції, а й трансформувати виявлені під час діагностики «слабкі сторони» у нові конкурентні переваги, забезпечивши перехід підприємства на якісно новий рівень цифровізації та сервісу.

Діяльність ФОП «Матковська А.І.» зосереджена у сегменті роздрібної торгівлі запасними частинами, вузлами та приладдям для автотранспортних засобів. Цільовий ринок підприємства охоплює м. Миколаїв та прилеглі населені пункти, а завдяки стратегічному розташуванню на магістралі міжнародного значення М-14 (Одеса – Мелітополь – Новоазовськ), значну частку ринку складає транзитний автотранспорт.

Основними сегментами цільової аудиторії проєкту є:

1. B2C-сегмент (індивідуальні автовласники):

- локальні клієнти: мешканці міста, які цінують експертний підбір запчастин, швидкість доставки та територіальну доступність. Це переважно чоловіки віком від 20 до 55 років, які самостійно опікуються технічним станом власного автомобіля;

- транзитні водії: клієнти, що потребують оперативної допомоги у підборі технічних рідин, акумуляторів та витратних матеріалів під час подорожі.

2. B2B-сегмент (корпоративні та професійні клієнти):

- локальні СТО та приватні автомайстри: невеликі майстерні, що не мають власних складів і зацікавлені у швидкому отриманні деталей через цифрові каталоги;

- власники невеликих комерційних автопарків: підприємці, які потребують системного підходу до обслуговування техніки та прозорості звітності.

Реалізація бізнес-плану дозволить якісно змінити підхід до роботи з клієнтами. Впровадження CRM-системи дасть змогу виділити сегмент «преміальних лояльних клієнтів», для яких буде запропоновано

автоматизований сервіс нагадувань про планове технічне обслуговування (заміна оливи, фільтрів, гальмівних колодок).

Очікується, що завдяки цифровій трансформації та підвищенню швидкості обробки онлайн-запитів, підприємство зможе залучити більш молоду та технологічно орієнтовану аудиторію, яка віддає перевагу дистанційному підбору запчастин через месенджери та соціальні мережі. Це дозволить нівелювати загрозу з боку великих мережових ритейлерів та сформувати стійку базу постійних покупців із високим показником повторних продажів.

Реалізація бізнес-плану дозволить перетворити технологічне оновлення на ключовий інструмент конкурентної боротьби. Основна перевага проєкту полягає у синергії багаторічного експертного досвіду персоналу та новітніх цифрових інструментів.

До головних конкурентних переваг оновленого підприємства належатимуть:

- висока швидкість та точність обслуговування: завдяки повній заміні апаратної бази та усуненню зносу ІТ-інфраструктури, час підбору складних технічних вузлів за VIN-кодом скоротиться на 30–40%. Це забезпечить перевагу над іншими локальними магазинами, де застаріла техніка спричиняє черги та помилки у замовленнях;

- персоналізований клієнтський сервіс (CRM-маркетинг): впровадження автоматизованої системи дозволить реалізувати модель «турботливого продавця». Підприємство зможе відстежувати життєвий цикл запчастин, придбаних клієнтом, і вчасно пропонувати заміну, що наразі не реалізовано у більшості конкурентів у регіоні;

- глибока цифрова інтеграція з постачальниками: оновлене обладнання дозволить підтримувати стабільний високошвидкісний зв'язок із базами даних найбільших дистриб'юторів (зокрема Inter Cars). Це дає можливість надавати клієнту інформацію про наявність та ціну дефіцитних деталей у режимі реального часу без «зависань» системи;

- експертний консалтинг у месенджерах: на відміну від великих мережових онлайн-магазинів з анонімними кол-центрами, ФОП «Матковська А.І.» пропонує персоналізовану підтримку в Telegram та Viber. Поєднання високої швидкості обробки фото- та відеозапитів з професійною консультацією створює унікальний досвід «локального експерта», якому довіряють;

- лояльність через автоматизацію: створення цифрової бази лояльності замість застарілих пластикових карток дозволить клієнтам отримувати бонуси та знижки ідентифікуючись лише за номером телефону, що значно підвищує зручність покупок та стимулює повторні звернення.

Таким чином, конкурентоспроможність проєкту базується не лише на цінових факторах, а на якісному сервісі, що відповідає запитам сучасного діджиталізованого споживача. Це створює міцний бар'єр для конкурентів і забезпечує стійку ринкову нішу для підприємства.

Реалізація бізнес-плану розрахована на короткостроковий період (до 3-4 місяців), що дозволить мінімізувати ризики та максимально швидко отримати перші результати від автоматизації. Проєктний цикл включає наступні етапи:

- аналітично-підготовчий етап: Огляд ринку ІТ-обладнання та вибір оптимальної CRM-системи (орієнтація на модулі, сумісні з поточною програмою «Торгсофт»). Формування технічного завдання на модернізацію;

- технічне переоснащення: Закупівля та монтаж трьох сучасних робочих станцій (для власниці та продавців-консультантів) із високою швидкістю обробки графічних даних для роботи з електронними каталогами. Оновлення мережевого обладнання для забезпечення стабільного швидкісного доступу до Інтернету;

- впровадження програмного забезпечення: Інсталяція та налаштування CRM-модуля, інтеграція бази даних клієнтів із месенджерами (Telegram/Viber) та складською програмою. Налаштування системи автоматичних сповіщень;

- навчання персоналу: Проведення тренінгів для працівників щодо роботи з новими функціями системи, правил ведення клієнтських карток та аналітики продажів;

- запуск та моніторинг: Тестовий період експлуатації оновленої системи, збір відгуків клієнтів та коригування маркетингових скриптів.

Загальний обсяг інвестиційних витрат, необхідних для повної реалізації проєкту модернізації, становить 125,0 тис. грн. Структура необхідного капіталу розподілена за наступними напрямками:

- технічне обладнання: 85,0 тис. грн (закупівля 3-х системних блоків, моніторів, периферійних пристроїв та мережевого обладнання);

- програмне забезпечення та налаштування: 30,0 тис. грн (ліцензія на CRM-модуль, послуги з інсталяції та інтеграції з існуючими базами даних);

- навчання та резервний фонд: 10,0 тис. грн (курси для персоналу та кошти на непередбачувані витрати при налаштуванні системи).

Враховуючи раніше виявлену високу рентабельність власного капіталу підприємства (30,2%) та наявність стабільного чистого прибутку за 2025 рік (1030,0 тис. грн), основним джерелом фінансування проєкту є самофінансування. Використання накопиченого власного прибутку дозволяє уникнути кредитного навантаження та виплати відсотків, що значно підвищує фінансову стійкість проєкту та скорочує термін його окупності.

Таким чином, проєкт має високий рівень автономності та не потребує залучення зовнішніх інвесторів чи банківських позик, що є вагомим підтвердженням ефективності управління ФОП «Матковська А.І.».

Реалізація заходів із модернізації технічної бази та впровадження CRM-системи дозволить ФОП «Матковська А.І.» вийти на новий рівень операційної ефективності. Очікується, що позитивний ефект проявиться вже у першому півріччі після завершення інвестиційної фази.

До основних прогностичних результатів проєкту належать:

1. Зростання фінансових показників: завдяки підвищенню швидкості обслуговування та впровадженню інструментів утримання клієнтів (CRM),

прогнозується зростання річного чистого доходу на 15–18% (до рівня 5 900–6 000 тис. грн). Чистий прибуток за результатами першого року після модернізації очікується на рівні 1 250 тис. грн.

2. Показники ефективності інвестицій:

- термін окупності проєкту: за розрахунками, проєкт повністю окупиться протягом 6–8 місяців за рахунок додаткового прибутку, отриманого від підвищення лояльності клієнтів та автоматизації продажів;

- рентабельність інвестицій (ROI): очікується на рівні понад 100% у річному вимірі, що свідчить про надзвичайно високу ефективність капіталовкладень.

3. Якісні зміни та соціальний ефект:

- повне усунення технологічного розриву (зниження коефіцієнта зносу IT-інфраструктури з 64% до рівня менше 10%);

- збільшення бази лояльних клієнтів (показник повторних продажів має зрости на 20–25% завдяки системі нагадувань та бонусів);

- покращення умов праці персоналу та зростання їхньої професійної продуктивності за рахунок використання сучасного софту та «швидкого» заліза.

Запропонований бізнес-план є економічно обґрунтованим, фінансово безпечним та стратегічно необхідним. Висока швидкість окупності (до 8 місяців) та використання власного прибутку як джерела фінансування мінімізують ризики проєкту. Модернізація дозволить підприємству трансформуватися у сучасний високотехнологічний магазин автотоварів, готовий до конкуренції в умовах цифровізації економіки.

3.2. Опис продукту

Асортиментна політика підприємства сформована з урахуванням структури парку автомобілів Миколаївського регіону та орієнтована на забезпечення потреб у плановому та поточному технічному обслуговуванні.

Асортиментна матриця магазину характеризується оптимальною глибиною та охоплює понад 15 000 найменувань активних позицій.

Згідно з результатами аналізу, проведеного у другому розділі, товарний портфель ФОП «Матковська А.І.» у 2025 році сформовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура асортиментної матриці ФОП «Матковська А.І.» за 2025 р.

Найменування товарної групи	Частка в асортименті, %	Характеристика та основний склад групи	Роль у формуванні доходу
Мастила та технічні рідини	30,08	Моторні та трансмісійні оливи (Motul, Shell, Mobil), антифризи, гальмівні рідини.	Основний «трафік-мейкер», забезпечує регулярні продажі.
Автомобільні фільтри	21,36	Масляні, повітряні, паливні фільтри та фільтри салону (Mann, Knecht, WiX).	Супутній товар, що реалізується разом із мастилами.
Акcesуари та автохімія	19,82	Засоби догляду за авто, ароматизатори, склоомивачі, дрібні акcesуари.	Високомаржинальна група для імпульсивних покупок.
Гальмівна система	15,15	Гальмівні колодки, диски, шланги, ремкомплекти супортів (TRW, Brembo, LPR).	Група, що потребує точного підбору за VIN-кодом.
Підвіска та складнотехнічні вузли	13,59	Амортизатори, важелі, сайлентблоки, деталі рульового управління.	Специфічні деталі, часто реалізуються за індивідуальним замовленням.
Разом	100,0	Понад 15 000 найменувань активних позицій	Повне покриття потреб ТО

Джерело: складено автором

Дані табл. 3.1 демонструють, що понад 51% асортименту складають товари для регламентного технічного обслуговування (мастила та фільтри). Це підкреслює стабільність бізнес-моделі, оскільки попит на ці категорії є циклічним та прогнозованим.

Однак, саме для цих категорій критично важливою є наявність CRM-системи: вона дозволить автоматично відстежувати дату останньої покупки та

нагадувати клієнту про наступний візит, що перетворить «разового» покупця на постійного лояльного клієнта.

Така структура асортименту є ідеальним фундаментом для впровадження бізнес-плану «Smart Service», оскільки дозволяє автоматизувати маркетингові комунікації для найбільш масових сегментів споживачів.

Продукт ФОП «Матковська А.І.» реалізується у форматі «товар + експертне рішення». Оскільки ринок автозапчастин характеризується надзвичайною складністю (десятки модифікацій однієї моделі авто), сервісна складова стає головним інструментом мінімізації ризиків повернення товару та незадоволеності клієнта.

Ключовими елементами сервісного продукту підприємства є:

1. Професійний підбір за VIN-кодом: це фундаментальна послуга, що базується на використанні ліцензійного програмного забезпечення та цифрових каталогів (зокрема, Inter Cars e-Cat, Original Auto). Завдяки ідентифікації транспортного засобу за унікальним номером, персонал магазину забезпечує 100% точність підбору запчастин, що нівелює помилки, притаманні самостійному вибору клієнта на маркетплейсах.

2. Дистанційний супровід у месенджерах: реалізуючи модель швидкого реагування, підприємство надає консультації через Telegram та Viber. Ця послуга включає:

- миттєву перевірку наявності та ціни;
- надання фотопідтверджень маркування та пакування товару;
- відправку технічних специфікацій та схем монтажу.

3. Логістичний сервіс «Express Delivery»: для товарів, яких немає в наявності на складі, діє система оперативного замовлення. Завдяки налагодженим зв'язкам із дистриб'юторами, клієнт отримує дефіцитну деталь протягом робочого дня, що є критично важливим для термінового ремонту.

Варто зазначити, що поточна якість цієї сервісної складової напряму залежить від швидкості обробки даних. Виявлений у другому розділі високий рівень зносу апаратної бази (64%) наразі є «вузьким місцем»: застарілі

комп'ютери не дозволяють персоналу одночасно працювати з декількома каталогами та месенджерами без затримок.

Таким чином, сервіс як частина продукту ФОП «Матковська А.І.» вже має високий рівень експертності, проте його технічна реалізація потребує модернізації. Саме перехід до швидкої обробки запитів та автоматизації типових операцій дозволить трансформувати цей сервіс у повноцінний продукт «Smart Service», де швидкість підбору стане головною конкурентною перевагою.

Реалізація бізнес-плану дозволить ФОП «Матковська А.І.» впровадити якісно нову ціннісну пропозицію – «Smart Service». Це інтелектуальна модель обслуговування, яка перетворює процес купівлі запчастин на безперервний цикл підтримки технічного стану автомобіля клієнта.

Основними компонентами нової ціннісної пропозиції є:

1. Предиктивна (прогнозна) підтримка: завдяки впровадженню CRM-модуля, система автоматично фіксуватиме дату заміни та технічні характеристики розхідних матеріалів (мастила, фільтри, гальмівні елементи). На основі середньостатистичного пробігу система генеруватиме нагадування для клієнта про необхідність наступного ТО. Це звільняє автовласника від необхідності самостійно відстежувати терміни, підвищуючи рівень довіри до магазину.

2. Цифрова ідентифікація та лояльність: нова модель передбачає відмову від застарілих пластикових карток. Клієнт отримує доступ до «цифрового кабінету» через месенджери, де зберігається вся історія підборів та покупок. Це не лише пришвидшує процес повторного замовлення (не потрібно знову надавати VIN-код), а й дозволяє впроваджувати індивідуальні дисконтні програми на основі обсягу покупок.

3. Оптимізація часу через «швидке залізо»: оновлення апаратної бази (ліквідація 64% зносу) дозволить реалізувати принцип «миттєвої відповіді». Персонал зможе паралельно працювати з базою «Торгсофт», декількома каталогами дистриб'юторів та CRM-інтерфейсом без технічних затримок. Швидкість обробки складного запиту скоротиться з 10–15 хвилин до 3–5 хвилин.

4. Інтегрований мультиканальний досвід: клієнт зможе почати діалог у Instagram, отримати розрахунок у Telegram, а оплатити та забрати товар у фізичній точці, при цьому вся історія взаємодії буде безшовно збережена в єдиній системі.

Впровадження концепції «Smart Service» дозволить ФОП «Матковська А.І.» змінити парадигму взаємодії: з продавця запчастин підприємство перетворюється на цифрового партнера-консультанта. Таким чином, модернізація технічного забезпечення виступає не просто як витрати, а як фундамент для створення унікального сервісного продукту, що забезпечить прогнозоване зростання прибутку.

Надійна репутація ФОП «Матковська А.І.» як експертного постачальника базується на жорсткому контролі ланцюга поставок та безкомпромісному ставленні до походження продукції. У межах реалізації бізнес-плану цей аспект посилюється за рахунок кращої прозорості та швидкого доступу до сертифікаційної документації.

Основними гарантами якості продукту виступають:

1. Пряма співпраця з офіційними дистриб'юторами: підприємство не співпрацює з сумнівними посередниками. Основними партнерами є лідери ринку – Inter Cars Ukraine та Original Auto, що гарантує 100% оригінальність кожної деталі. Це особливо важливо для стратегічної групи «Мастила та технічні рідини», де ризик фальсифікату на ринку є найвищим.

2. Багаторівневий вхідний контроль: кожна одиниця товару проходить візуальний огляд на предмет цілісності пакування, наявності захисних голограм та заводського маркування. Завдяки модернізації апаратної бази, персонал має можливість миттєво порівнювати отриманий товар із фото-еталонами у базах виробників.

3. Документальне підтвердження: на вимогу клієнта магазин надає копії сертифікатів відповідності та сертифікатів якості (ISO 9001, IATF 16949), які підтверджують, що деталь виготовлена за стандартами конвеєрного складання або як рівноцінна заміна.

4. Гарантійні зобов'язання та право на повернення: підприємство суворо дотримується Закону України «Про захист прав споживачів». Клієнт має право на: обмін або повернення товару протягом 14 днів (якщо деталь не встановлювалася і збережено пакування); розширену гарантію на складні вузли при умові їх встановлення на сертифікованих СТО.

Таким чином, гарантія якості у ФОП «Матковська А.І.» – це не просто формальна обіцянка, а системний процес, що мінімізує технічні ризики для клієнта. Використання лише перевірених запчастин забезпечує тривалий термін експлуатації автомобіля, що є фундаментом довгострокової лояльності покупців.

Для наочного представлення стратегічного ефекту від модернізації технічного забезпечення та впровадження CRM-системи проведено порівняльний аналіз характеристик продукту (послуги) ФОП «Матковська А.І.». Трансформація від традиційної моделі торгівлі до моделі «Smart Service» відображена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика сервісного продукту підприємства

Параметр порівняння	Стан «до» (Традиційна модель)	Стан «після» (Модель «Smart Service»)	Ефект для бізнесу
Технічний стан бази	Критичний знос ІТ-інфраструктури (64%).	Оновлена апаратна база (знос < 10%).	Висока надійність та відсутність «зависань» при роботі.
Швидкість підбору	10–15 хв на складний запит через повільну роботу заліза.	3–5 хв завдяки високопродуктивним станціям.	Збільшення пропускної здатності магазину на 30–40%.
Взаємодія з клієнтом	Реактивна (чекаємо, поки клієнт звернеться сам).	Проактивна (система сама нагадує про термін заміни мастила).	Зростання LTV та лояльності.
Точність консультацій	Ризик помилок при одночасній роботі з декількома каталогами.	100% точність завдяки багатопотоковій обробці даних.	Мінімальна кількість повернень та рекламаций.
Маркетингові канали	Ручна обробка запитів у Instagram та Telegram.	Напівавтоматизована воронка продажів через CRM.	Мінімізація втрачених лідів у пікові години.
Програма лояльності	Відсутня або на основі особистої пам'яті власника.	Цифрова база з індивідуальними бонусами в телефоні.	Стимулювання повторних покупок кожні 5-7 тис. км пробігу.

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані табл. 3.2, реалізація бізнес-плану дозволяє нівелювати всі ключові слабкі сторони, виявлені під час діагностики у Розділі 2. Продукт підприємства стає не лише якісним, а й технологічно випереджаючим пропозиції конкурентів.

Завдяки переходу до моделі «Smart Service», ФОП «Матковська А.І.» отримує можливість працювати з клієнтом на випередження. Це особливо важливо для стратегічної групи товарів (мастила та фільтри), де автоматизація нагадувань дозволяє зафіксувати клієнта за магазином на довгі роки. Таким чином, модернізація є фундаментом для реалізації агресивного маркетингового плану, що буде детально розглянутий у наступному підрозділі.

3.3. Маркетинговий план

Маркетингова стратегія «Smart Growth» (розумне зростання) спрямована на перехід ФОП «Матковська А.І.» від моделі пасивного очікування попиту до проактивної стимуляції продажів на основі даних. Враховуючи високу рентабельність власного капіталу підприємства (30,2%), стратегія базується на реінвестуванні прибутку в інструменти, що забезпечують довгострокову лояльність та розширення ринкової частки.

Головна мета стратегії: забезпечення зростання виручки на 15–18% протягом першого року реалізації проєкту за рахунок цифровізації клієнтського досвіду та ліквідації технологічного розриву.

Ключові пріоритети стратегії «Smart Growth»:

- трансформація позиціонування: перехід від сприйняття об'єкта як «локального магазину запчастин» до статусу «цифрового експертного центру авторішень». Це базується на усуненні 64% зносу IT-інфраструктури та впровадженні швидкісного підбору запчастин;
- максимізація LTV: використання впровадженої CRM-системи для перетворення разових покупців на постійних клієнтів через систему предиктивних (прогнозних) нагадувань про регламентне обслуговування;

– географічна експлуатація: посилення роботи з транзитним потоком на магістралі М-14 через покращення цифрової видимості магазину (Google Maps, локальне SEO).

Для моніторингу результативності обраної стратегії та оцінки її впливу на господарську діяльність підприємства було сформовано систему ключових індикаторів (KPI), які представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Цільові показники маркетингової стратегії «Smart Growth»

Показник	Поточний стан (2025 р.)	Цільовий стан (після реалізації)	Механізм досягнення
Частка повторних продажів	~40%	>65%	Автоматичні нагадування в CRM про заміну мастил та фільтрів.
Швидкість обробки ліда	10–15 хвилин	<5 хвилин	Модернізація апаратної бази та використання швидких каталогів.
Канальне охоплення	Instagram, месенджери	Мультиканальний досвід	Синхронізація всіх діалогів у єдиній базі клієнта.

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних таблиці 3.3 свідчить про те, що стратегія «Smart Growth» спрямована на якісну трансформацію взаємовідносин із клієнтами та оптимізацію внутрішніх операційних процесів ФОП «Матковська А.І.».

Зростання частки повторних продажів на 25% є головним пріоритетом, оскільки це дозволяє максимально ефективно використовувати існуючу клієнтську базу в м. Миколаїв без значних витрат на зовнішню рекламу.

Скорочення часу обробки запитів утричі (з 15 до 5 хвилин) стає можливим завдяки ліквідації 64% зносу ІТ-інфраструктури, що дозволить персоналу безперебійно працювати з електронними каталогами постачальників, таких як Inter Cars.

Перехід до моделі мультиканального досвіду забезпечить безперервність комунікації: незалежно від того, де почався діалог (Viber, Telegram чи Instagram), вся історія підборів запчастин буде доступна в CRM, що виключає ризик втрати замовлення.

Стратегія передбачає фокус на двох напрямках: утриманні існуючої бази завдяки професіоналізму та залученні нових сегментів, зокрема B2B-клієнтів. Завдяки стабільному чистому прибутку, що у 2025 році склав 1030,0 тис. грн, підприємство має достатній ресурс для агресивного впровадження цієї стратегії без залучення зовнішніх запозичень.

Цінова політика ФОП «Матковська А.І.» у межах проєкту модернізації базується на принципі ціннісного ціноутворення. Це означає, що кінцева вартість продукту включає не лише закупівельну ціну деталі, а й додану вартість у вигляді експертного підбору, гарантії та проактивного сервісу.

Основними цілями стратегії ціноутворення є:

- підтримання рентабельності продажів (ROS) на рівні не менше 20%;
- стимулювання зростання середнього чека за рахунок крос-продажів (мастило + фільтр + сервісне нагадування);
- забезпечення конкурентної привабливості для B2B-сегменту (СТО та автопарки).

Для досягнення цих цілей застосовується диференційований підхід до різних товарних груп (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Диференціація цінової стратегії за категоріями товарів

Товарна група	Метод ціноутворення	Характеристика націнки	Завдання категорії
Мастила та фільтри	Конкурентне	Мінімальна/середня	Привернення трафіку та формування лояльності.
Складнотехнічні вузли	Ціннісне	Середня/вища за середню	Оплата за експертність підбору та мінімізацію ризику помилки.
Автохімія та аксесуари	Витратне	Максимальна	Максимізація прибутку від супутніх покупок.

Джерело: сформовано автором

Впровадження CRM-системи та оновлення апаратної бази (що ліквідує виявлений раніше знос у 64%) дозволяє автоматизувати управління знижками. Нова система лояльності базуватиметься на наступних принципах:

1. Накопичувальна дисконтна програма: від 3% до 10% залежно від загального обсягу покупок, зафіксованого у цифровій картці клієнта.

2. Спеціальні прайс-листи для B2B: індивідуальні умови для локальних СТО, що передбачають гуртові ціни навіть при поштучних замовленнях, що стимулює їх до довгострокової співпраці.

3. Пакетні пропозиції: встановлення спеціальної ціни на «комплект ТО» (мастило + 3 фільтри), що підвищує оборотність найбільш масових груп товарів, які складають понад 51% виручки.

Аналіз цінової стратегії підтверджує, що підприємство не прагне до демпінгу. Навпаки, завдяки високій рентабельності власного капіталу має фінансову міцність для того, щоб конкурувати якістю сервісу та точністю підбору, утримуючи при цьому стабільно високий рівень прибутковості.

Комунікаційна стратегія ФОП «Матковська А.І.» у межах реалізації бізнес-плану базується на принципі «експертність + швидкість». Основна мета – донести до споживача переваги оновленого сервісу «Smart Service», що став можливим завдяки ліквідації 64% зносу ІТ-інфраструктури.

Для побудови ефективної системи взаємодії з різними сегментами цільової аудиторії було розроблено комплекс маркетингових комунікацій, основні складові та інструменти якого систематизовано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Комунікаційна матриця просування проєкту

Канал просування	Цільова аудиторія	Основне повідомлення	Інструмент вимірювання (KPI)
SMM (Instagram/FB)	Молоді автовласники (B2C)	«Оригінальні запчастини та професійний підбір за VIN-кодом»	Кількість запитів у Direct та переходів у месенджери
CRM-сповіщення	Постійні клієнти	«Час змінити мастило: ми підготували ваш комплект ТО»	Конверсія в повторну покупку
B2B-маркетинг	СТО та приватні автомайстри	«Швидка доставка та спеціальні ціни для партнерів»	Кількість нових укладених договорів/партнерств
Зовнішня реклама (М-14)	Транзитні водії	«Експрес-підбір та наявність запчастин на складі»	Кількість звернень нових клієнтів за локацією

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані табл. 3.5 можна зробити висновок, що комунікаційна політика підприємства зазнає якісної трансформації: від масового інформування до персоналізованого маркетингу.

Пріоритетність CRM-сповіщень: цей канал є найбільш ефективним для реалізації цілей бізнес-плану, оскільки він базується на автоматизації. Замість агресивної реклами клієнт отримує корисне нагадування, що безпосередньо стимулює продажі мастил та фільтрів, які складають понад 51% від загальної виручки.

Цифрова швидкість: SMM-канали та месенджери стають повноцінними інструментами продажу. Модернізація апаратної бази дозволяє скоротити час відповіді клієнту в Telegram чи Instagram до 5 хвилин, що створює конкурентну перевагу над іншими локальними точками торгівлі в м. Миколаїв.

Географічний потенціал: використання зовнішньої реклами на магістралі М-14 у поєднанні з оптимізацією Google Maps дозволяє конвертувати транзитний потік у реальні продажі, забезпечуючи приплив нових клієнтів (Acquisition).

Партнерський вектор (B2B): виокремлення спеціальних умов для СТО в комунікаційній матриці відкриває шлях до стабільних гуртових замовлень, що є новим драйвером росту для підприємства.

Завдяки високій рентабельності власного капіталу (30,2%) та наявності стабільного прибутку за 2025 рік, ФОП «Матковська А.І.» володіє необхідним фінансовим ресурсом для повного покриття витрат на запуск описаних комунікаційних каналів. Це дозволить не лише зберегти існуючу базу, а й сформувати імідж технологічного лідера на локальному ринку автозапчастин.

Впровадження CRM-маркетингу є ключовим етапом переходу ФОП «Матковська А.І.» до моделі «Smart Service». Це дозволяє перетворити накопичені дані про клієнтів на інструмент генерації стабільного прибутку. Враховуючи, що понад 51% виручки підприємства забезпечують циклічні товари (мастила та фільтри), автоматизація нагадувань має найвищий пріоритет.

Основним механізмом директ-комунікацій стає алгоритм предиктивних (прогнозних) сповіщень, логіку яких представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Модель CRM-тригерів для стимулювання повторних продажів

Подія (Тригер)	Час спрацювання	Канал зв'язку	Зміст комунікації
Планове ТО	Через 6–9 міс. після останньої покупки мастила	Viber / Telegram	Нагадування про термін заміни та персональна знижка на «комплект ТО».
Сезонна заміна	Жовтень / Квітень	Instagram / SMS	Пропозиція зимової/літньої автохімії, склоомивачів та щіток склоочисників.
Покинутий кошик	Через 2 години після запиту в месенджері	Чат у месенджері	Уточнення щодо допомоги у підборі або надання додаткової інформації.
День народження	Дата народження клієнта	Viber	Вітання та нарахування підвищених бонусів на 7 днів.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6 демонструє перехід до персоналізованого підходу. Замість масового розсилання спаму, CRM-система генерує лише релевантні пропозиції.

Ефект масштабу: автоматизація дозволяє охопити всю базу клієнтів м. Миколаїв без залучення додаткового персоналу.

Економічна вигода: очікується, що впровадження лише тригера «Планове ТО» збільшить частоту покупок у сегменті мастил на 20–25%.

Усунення бар'єрів: модернізація технічної бази (ліквідація 64% зносу ІТ-інфраструктури) дозволяє системі працювати у фоновому режимі без затримок у роботі основної програми «Торгсофт».

Другим стратегічним вектором маркетингового плану є вихід за межі роздрібної торгівлі та початок системної роботи з професійними гравцями ринку. Оскільки ФОП «Матковська А.І.» розташоване на магістралі М-14, воно має ідеальну логістичну позицію для обслуговування локальних СТО та автомайстерень.

Програма лояльності для B2B-партнерів включає наступні елементи:

- пріоритетний підбір: виділений канал зв'язку для майстрів, де час відповіді на складні вузли підвіски чи гальмівної системи (що складають разом понад 28% асортименту) не перевищує 5 хвилин;
- гнучка система ціноутворення: спеціальні оптові ціни, що дозволяють СТО заробляти на встановленні деталей, зберігаючи при цьому конкурентну вартість для кінцевого клієнта.
- логістичний сервіс: забезпечення доставки «до дверей» майстерні протягом 1–2 годин для позицій, що є в наявності на складі.

Аналіз потенціалу B2B-сегменту свідчить про можливість диверсифікації доходів. Співпраця з 5–7 локальними СТО у м. Миколаїв дозволить створити стабільний потік гуртових замовлень, що менш залежний від сезонних коливань роздрібного попиту. Завдяки високій рентабельності власного капіталу (30,2%) та накопиченому чистому прибутку (1030,0 тис. грн), підприємство може дозволити собі надати партнерські умови з відтермінуванням платежу для перевірених контрагентів.

Для забезпечення прогнозованого зростання виручки на 15–18% необхідно виділити ресурс на підтримку цифрових каналів комунікації та оновлення зовнішньої навігації. Маркетинговий бюджет на перший рік реалізації проєкту представлений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Маркетинговий бюджет проєкту на перший рік реалізації

Стаття витрат	Періодичність	Сума, тис. грн / рік	Призначення
SMM та таргетована реклама	Щомісячно	48,0	Просування в Instagram/FB, залучення нових клієнтів.
Підтримка та розсилки CRM	Щомісячно	12,0	Оплата хмарних сервісів та Viber/Telegram шлюзів для нагадувань.
Зовнішня реклама (М-14)	Одноразово	15,0	Оновлення вивісок, банерів та вказівників на магістралі.
B2B-презентації та мерч	Квартально	10,0	Матеріали для залучення СТО та партнерські програми.
Резервний фонд	-	10,0	Тестування нових каналів (напр. локальні заходи, Influencer-маркетинг).
Разом	-	95,0	~1,6% від прогнозованої виручки

Джерело: складено автором

Аналіз маркетингового бюджету свідчить про його ощадливість та високу цільову спрямованість. Загальна сума витрат (95,0 тис. грн) становить лише 9,2% від річного чистого прибутку за минулий рік, що робить ці інвестиції безпечними для фінансової стійкості ФОП «Матковська А.І.».

Для оцінки доцільності маркетингових інвестицій розраховано прогнозні показники ефективності, що базуються на фінансових результатах 2025 року, зокрема чистому прибутку у розмірі 1030,0 тис. грн та високій рентабельності власного капіталу підприємства, яка становить 30,2%.

Основними індикаторами успішності маркетингового плану є:

Приріст маржинального прибутку. Розрахований на основі прогнозу зростання виручки на 15–18%, що становить приблизно 300 тис. грн додаткового прибутку на рік. Такий прогноз є обґрунтованим, враховуючи позитивну динаміку 2025 року, коли виручка підприємства зросла на 22,6%.

Показник ROMI (Return on Marketing Investment). Відображає рентабельність витрат на просування. Розрахунок проводиться за формулою:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де:

ROMI – рентабельність витрат на просування

(3.2)

$$\text{ROMI} = \frac{300 \text{ тис. грн} - 95 \text{ тис. грн}}{95 \text{ тис. грн}} \cdot 100\% = 215,7\%$$

де:

ROMI – рентабельність витрат на просування

Для даного проєкту показник прогнозується на рівні понад 200%, що свідчить про високу ефективність кожної інвестованої в рекламу гривні.

Вартість залучення клієнта (CAC – Customer Acquisition Cost). Цей індикатор дозволяє чітко визначити суму коштів, яку підприємство інвестує у залучення кожного нового покупця. Розрахунок проводиться за формулою:

(3.3)

$$CAC = \frac{\text{Сумарні витрати на залучення}}{\text{Прогнозний приплив нових клієнтів}} = \frac{63\,000}{350} = 180 \text{ грн}$$

де:

CAC – вартість залучення клієнта.

Отримана вартість залучення у розмірі 180 грн є економічно виправданою. Враховуючи, що середній маржинальний прибуток з одного чека в магазині автозапчастин значно перевищує цю суму, залучення кожного нового клієнта окупається вже при першій покупці. Це підтверджує високу фінансову стійкість маркетингової стратегії та дозволяє підприємству безпечно нарощувати обсяги продажів, спираючись на стабільний чистий прибуток у розмірі 1030,0 тис. грн.

Коефіцієнт утримання клієнтів – це ключовий якісний показник, що відображає ефективність впровадженої моделі «Smart Service». Очікується зростання частки повторних продажів із поточних 40% до 65% протягом першого року за рахунок автоматизованих нагадувань у CRM-системі.

Запропонований маркетинговий план є фінансово виправданим, оскільки загальні витрати на його реалізацію складають лише незначну частку від річного прибутку підприємства. Використання сучасних інструментів директ-маркетингу дозволить ФОП «Матковська А.І.» конвертувати лояльність клієнтів у стабільне зростання доходів, мінімізуючи ризики, пов'язані з конкуренцією на ринку Миколаєва.

3.4. Виробничий план

Для усунення фізичного та морального зносу ІТ-інфраструктури, що за результатами діагностики становить 64%, проєктом передбачено повне оновлення апаратної бази підприємства. Вибір моноблоків замість класичних ПК обумовлений обмеженою площею торгового залу та необхідністю створення ергономічних робочих місць. Специфікація та точна вартість обладнання наведені у табл. 3.9.

Специфікація апаратного забезпечення проєкту модернізації

Найменування обладнання	Кількість, од.	Призначення	Вартість, грн (за од.)	Сума, грн
Моноблок Lenovo A100 (F0JN002TUO) (Cloud Grey)	2	Робочі місця продавців-консультантів для підбору запчастин.	22 999	45 998
Моноблок Lenovo A100 (F0JN002UUO) (Cloud Grey)	1	Робоче місце керівника для аналітики та управління CRM.	26 999	26 999
Мережеве обладнання (TP-LINK TL-SG105 5*1 Гбіт/с + TP-LINK Archer AX12 WiF6/AX1500 / 1 Гбіт/с)	1 к-т	Забезпечення гігабітної мережі та стабільного зв'язку з базами.	744+1699	2 443
Периферія (POS-принтер Xprinter XP-58III USB + сканер штрих-кодів Netum L8BLP 1D)	1 к-т	Автоматизація відпуску товару та зчитування штрих-кодів.	999+1899	2 898
Разом	-	-	-	78 338

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані табл. 3.9 можна зробити стверджувати, що моноблоки Lenovo A100 на базі сучасних процесорів забезпечують високу швидкість роботи з електронними каталогами (Inter Cars, Original Auto) без затримок. Використання формату «all-in-one» (монітор і системний блок в одному корпусі) дозволяє оптимізувати простір торговельної точки.

Комплект мережевого обладнання TP-LINK (маршрутизатор Archer AX12 з WiFi 6 та гігабітний комутатор) створює стабільний «цифровий коридор» для хмарної CRM-системи. Це гарантує миттєву синхронізацію залишків зі складами постачальників.

Використання бездротового сканера Netum (з підтримкою 1D/2D та Bluetooth) у поєднанні з надійним POS-принтером Xprinter дозволяє скоротити час обслуговування одного клієнта, що є критично важливим для транзитної локації на трасі М-14.

Загальні витрати на апаратне забезпечення становлять 78 338 грн, що є дещо меншим за попередні оцінки, проте забезпечує вищу якість технічного

рішення. Це дозволяє сформувати певний фінансовий резерв для наступного етапу – впровадження програмного забезпечення та інтеграції CRM-модуля.

Ефективність використання оновленого апаратного забезпечення (моноблоків Lenovo) безпосередньо залежить від професійно налаштованого програмного середовища. У межах проєкту передбачається перехід на ліцензійне ПЗ та впровадження спеціалізованої CRM-системи, що дозволить автоматизувати комунікації та облік.

Цифрова екосистема ФОП «Матковська А.І.» базуватиметься на таких компонентах:

Ліцензійне системне ПЗ: встановлення офіційних версій Windows 11 Pro (3 одиниці). Це гарантує стабільність роботи професійного обладнання, отримання актуальних оновлень безпеки та коректну роботу з периферійними пристроями (сканерами та POS-принтерами).

Облікова система «Торгсофт»: оновлення та розширення існуючого функціоналу через активацію модулів лояльності та автоматизації залишків. Це дозволяє зберігати безперервність обліку при переході на нове обладнання.

KeyCRM – ядро клієнтського сервісу: впровадження підписки на KeyCRM забезпечує агрегацію всіх запитів із месенджерів (Viber, Telegram, Instagram) у єдине вікно. Це дозволяє реалізувати модель «Smart Service», де історія підбору запчастин за VIN-кодом доступна миттєво. Витрати на формування програмного середовища представлені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Витрати на впровадження та налаштування програмного забезпечення

Найменування статті витрат	Склад робіт / ліцензій	Вартість, грн
Ліцензійне системне ПЗ	Windows 11 Pro (3 од.) та MS Office.	12 500
Оновлення та модулі «Торгсофт»	Активація додаткових робочих місць та модуля лояльності.	7 500
Інтеграція CRM та месенджерів	Налаштування шлюзів для Viber/Telegram та API-інтеграція.	6 000
Послуги з налаштування	Хмарне сховище, антивірусний захист.	4 000
Разом	-	30 000

Джерело: складено автором

Загальні витрати на ПЗ становлять 43 277 грн. Вибір KeyCRM є стратегічно виправданим: при відносно низькій вартості підписки, система дозволяє усунути ризик втрати лідів та забезпечує високу швидкість відповіді клієнту (до 5 хвилин).

Ліцензування операційної системи Windows 11 Pro усуває технічні ризики «зависання» при паралельній роботі з важкими каталогами постачальників (Inter Cars, Original Auto). Таким чином, інвестиції в софт у поєднанні з новими моноблоками ліквідують 64% зносу ІТ-інфраструктури та створюють умови для прогнозованого зростання доходів на 15–18% через підвищення якості обслуговування.

Впровадження нового апаратного та програмного забезпечення дозволяє докорінно змінити технологічну схему обслуговування клієнтів ФОП «Матковська А.І.». Основний акцент зміщується з пасивного відпуску товару на активне управління клієнтським досвідом за моделлю «Smart Service».

Оновлений торговельно-технологічний процес складається з п'яти ключових етапів, опис яких наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Технологічні етапи обслуговування за моделлю «Smart Service»

Етап процесу	Діяльність та інструментарій	Технологічний ефект
1. Залучення та вхідний запит	Агрегація повідомлень з Viber, Telegram та Instagram у єдиному вікні KeyCRM.	Виключення втрати лідів; миттєва ідентифікація постійного клієнта.
2. Експертний підбір	Паралельна робота на моноблоках Lenovo з каталогами Inter Cars та Original Auto.	Скорочення часу підбору запчастини за VIN-кодом з 15 до 3–5 хвилин.
3. Оформлення замовлення	Автоматичне формування рахунку в «Торгсофт», резервування залишків на складі.	100% точність обліку; виключення помилок ручного введення даних.
4. Реалізація та фіскалізація	Зчитування штрих-коду сканером Netum та друк чека на принтері Xprinter.	Прискорення фізичного відпуску товару; професійний вигляд супровідних документів.
5. Пост-продажний сервіс	Автоматична постановка задачі в CRM на нагадування про наступне ТО (заміна мастила).	Формування циклічного попиту та зростання лояльності (Retention Rate).

Джерело: складено автором

Завдяки продуктивності моноблоків Lenovo, персонал може одночасно вести діалог у месенджері, шукати деталі в каталозі та перевіряти баланс на складі без «зависань» системи. Це ліквідує психологічне напруження клієнта під час очікування.

Використання бездротового сканера Netum гарантує, що клієнту буде видано саме ту одиницю товару, яка була підібрана за каталогом. Це критично важливо для складних вузлів гальмівної системи та підвіски.

Етап №5 є ключовим для бізнес-плану. Технологія дозволяє магазину «пам'ятати» про клієнта краще за нього самого. Це створює сервісну додану вартість, яку неможливо отримати при звичайній купівлі запчастин на ринку чи в неавтоматизованих точках.

Розподіл обов'язків передбачає роботу двох продавців-консультантів у торговому залі (робочі місця на базі Lenovo A100 F0JN002TUO) та адміністратора-власника, який через більш потужний моноблок здійснює загальний контроль, роботу з постачальниками та аналітику в KeyCRM. Такий підхід забезпечує безперебійність процесу навіть у пікові години навантаження, характерні для магазину на магістральній трасі М-14.

Після модернізації ІТ-інфраструктури процес управління товарними потоками ФОП «Матковська А.І.» переорієнтовується на модель «Just-in-Time» (точно вчасно) для складних вузлів та підтримку оптимального страхового запасу для товарів групи «А» (мастила та фільтри). Основними векторами оптимізації логістичної складової є:

Автоматизований ABC-аналіз: програмний комплекс «Торгсофт» у поєднанні з аналітикою KeyCRM дозволяє в реальному часі класифікувати асортимент. Це забезпечує постійну наявність товарів, що формують 51% виручки, та поступове вимивання позицій, що не мають попиту.

Цифрова інтеграція з дистриб'юторами: використання потужних моноблоків Lenovo дозволяє персоналу тримати постійно відкритими веб-інтерфейси головних постачальників (Inter Cars, Original Auto). Це дає можливість бачити реальні залишки на складах партнерів у м. Миколаїв та по

всій Україні, забезпечуючи доставку дефіцитних деталей протягом кількох годин.

Оптимізація складського простору: завдяки використанню бездротових сканерів Netum, процес приймання товару та інвентаризації прискорюється у 2,5 рази. Кожна деталь отримує цифровий слід, що мінімізує ризик «втрати» товару на складі.

3.5. Організаційний план

Структура управління підприємством є лінійною, що характеризується прямим підпорядкуванням персоналу власнику (адміністратору). У межах впровадження моделі «Smart Service» та використання нових технологічних рішень функціональні обов'язки в структурі управління представлені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Розподіл управлінських та операційних функцій

Посада	Ключові повноваження та обов'язки	Відповідальність у межах проєкту
Власник (Адміністратор)	Стратегічне планування, фінансовий контроль, робота з ключовими постачальниками (Inter Cars, Original Auto).	Аналітика в KeyCRM, моніторинг показників ефективності (ROMI, SAC), управління маркетинговим бюджетом.
Продавець-консультант	Кваліфікований підбір запчастин за VIN-кодом, консультування клієнтів, відпуск товару.	Робота з вхідними лідами в єдиному вікні CRM, підтримка актуальності бази клієнтів, обробка тригерних нагадувань.
Постачальник	Своєчасна доставка замовлень, контроль цілісності пакування.	Забезпечення складських запасів згідно з принципом «Just-in-Time».

Джерело: складено автором

Оновлена структура управління фокусується на переході від «виконавчої» моделі до «сервісно-аналітичної». Завдяки тому, що 64% технічного зносу ІТ-інфраструктури ліквідовано, адміністратор звільняється від рутинного контролю помилок і може зосередитися на аналізі даних KeyCRM для масштабування бізнесу.

Лінійна вертикаль гарантує, що маркетингова стратегія буде реалізована без спотворень: власник безпосередньо контролює швидкість відповіді консультантів у месенджерах та якість відпрацювання нагадувань про ТО. Такий підхід мінімізує бюрократичні затримки та дозволяє підприємству зберігати високу рентабельність власного капіталу за рахунок високої особистої залученості кожного співробітника в технологічний процес.

Кадрова політика ФОП «Матковська А.І.» у межах проєкту модернізації переорієнтується на формування команди «цифрових консультантів». Основною вимогою до персоналу стає здатність ефективно працювати у багатозадачному середовищі KeyCRM та забезпечувати високу швидкість обробки запитів.

Ключові пріоритети кадрової політики:

1. Цифрова адаптація: обов'язкове навчання персоналу роботі з інтерфейсом KeyCRM та швидким підбором запчастин на нових моноблоках Lenovo.

2. Клієнтоцентрованість: зміна фокусу з одноразового продажу на побудову довгострокових відносин (фіксація історії обслуговування авто клієнта).

3. Результативність: впровадження системи KPI, що безпосередньо впливає на рівень заробітної плати.

Штатний розпис підприємства та фонд оплати праці (ФОП) представлені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Штатний розпис та місячний фонд оплати праці

Посада	К-ть, осіб	Посадовий оклад, грн	Прогнозний бонус (KPI), грн	Разом на 1 особу, грн	ФОП на місяць, грн
Власник (Адміністратор)	1	25 000	-	25 000	25 000
Продавець-консультант	2	15 000	7 000	22 000	44 000
Бухгалтер (аутсорс)	1	6 000	-	6 000	6 000
Разом	4	-	-	-	75 000

Джерело: складено автором

Завдяки ліквідації 64% технічного зносу IT-інфраструктури та автоматизації рутинних процесів у KeyCRM, два продавці-консультанти здатні обробляти на 35–40% більше запитів, ніж раніше. Це дозволяє зберігати компактний штат при зростанні виручки.

Змінна частина заробітної плати (7 000 грн) прив'язана до конкретних метрик у CRM:

- швидкість відповіді на запит у месенджері (до 5 хвилин);
- кількість створених карток «майбутнього ТО» для клієнтів;
- відсутність помилок при підборі за VIN-кодом.

Загальний місячний фонд оплати праці (75 000 грн) є цілком прийнятним для підприємства, враховуючи чистий прибуток у 1030,0 тис. грн за 2025 рік. Висока рентабельність власного капіталу (30,2%) дозволяє забезпечувати конкурентний рівень оплати праці, що мінімізує плинність кадрів.

Таким чином, запропонована кадрова модель забезпечує синергію між сучасними технологіями та людським ресурсом, що є критично важливим для реалізації стратегії «Smart Growth».

Процес модернізації та впровадження моделі «Smart Service» розрахований на 8 тижнів (2 місяці). Такий термін є оптимальним для того, щоб провести повне переоснащення без зупинки торговельної діяльності та забезпечити якісну адаптацію персоналу до нових програмних продуктів. Етапи реалізації та терміни виконання робіт наведені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

План-графік впровадження проєкту модернізації

Етап проєкту	Зміст робіт	Термін (тижні)	Відповідальний
1. Підготовчий та закупівля	Замовлення моноблоків Lenovo, мережевого обладнання та ліцензій Windows 11 Pro.	1	Власник
2. Технічне розгортання	Монтаж мережі TP-Link, інсталяція ПЗ, налаштування POS-периферії (Xprinter, Netum).	2	ІТ-фахівець / Власник
3. Цифрова інтеграція	Налаштування KeyCRM, інтеграція з месенджерами та каталогами Inter Cars / Original Auto.	3–4	ІТ-фахівець / Адміністратор

4. Навчання та тестування	Навчання персоналу роботі в CRM, тестування швидкості підбору запчастин (ціль < 5 хв).	5	Продавці / Адміністратор
5. Маркетинговий запуск	Оновлення вивісок на трасі М-14, запуск рекламних кампаній в Instagram та запуск нагадувань у CRM.	6–7	Маркетолог / Власник
6. Повноцінний запуск	Перехід на повну експлуатацію моделі «Smart Service» та аналіз перших результатів.	8	Весь персонал

Джерело: складено автором

Графік побудований таким чином, що технічне розгортання (етап 2) та програмна інтеграція (етап 3) можуть частково перекриватися, що дозволяє завершити основну частину робіт протягом першого місяця.

Етап №4 (навчання) є критично важливим. Враховуючи, що 64% зносу техніки ліквідовано, персонал має позбутися «старих звичок» очікування завантаження системи та навчитися використовувати вивільнений час для активних продажів.

Оновлення навігації на трасі М-14 (етап 5) синхронізоване з готовністю цифрових систем, щоб нові клієнти, залучені зовнішньою рекламою, одразу отримували сервіс найвищого рівня.

Послідовний графік дозволяє рівномірно розподілити фінансове навантаження, хоча наявність чистого прибутку у розмірі 1030,0 тис. грн на рік та висока рентабельність власного капіталу (30,2%) дозволяють підприємству здійснити всі закупівлі одночасно без ризику для ліквідності.

Встановлення оптимального режиму роботи ФОП «Матковська А.І.» обумовлене специфікою локації (близькість до траси М-14) та необхідністю забезпечення високої швидкості обслуговування. Модернізація технічної бази дозволяє зробити умови праці більш ергономічними, що знижує втомлюваність персоналу та кількість помилок при підборі запчастин. Основні параметри організації трудового процесу наведені у табл. 3.15.

Режим роботи та санітарно-гігієнічні умови праці

Параметр	Характеристика та нормативи
Графік роботи магазину	Пн-Пт: 08:00 – 19:00; Сб-Нд: 09:00 – 16:00 (без перерви).
Змінність роботи	Двозмінний графік для продавців-консультантів (2 через 2 дні).
Ергономіка робочого місця	Використання моноблоків Lenovo з IPS-екранами для зниження навантаження на зір; бездротові сканери Netum для вільного пересування складом.
Освітлення та мікроклімат	Комбіноване освітлення (природне + LED); підтримка температури +20...22°C у торговій зоні.
Техніка безпеки	Регулярний інструктаж з електробезпеки та пожежної безпеки.

Джерело: складено автором

Графік роботи з 08:00 дозволяє задовольняти запити водіїв вантажного та легкового транспорту на початку робочого дня, що є критичним для магістральної локації. Робота у вихідні дні забезпечує безперервність циклу «Smart Service».

Заміна застарілих ПК на сучасні моноблоки Lenovo A100 радикально змінює ергономіку. Відсутність зайвих дротів та шуму від системних блоків створює сприятливу психологічну атмосферу. IPS-матриці моніторів дозволяють консультантам працювати з дрібними схемами вузлів авто протягом 10-годинної зміни без надмірного зорового перевтомлення.

Бездротове периферійне обладнання дозволяє персоналу проводити інвентаризацію та приймання товару без прив'язки до робочого столу, що прискорює логістичні процеси у 2,5 рази.

Враховуючи високу рентабельність власного капіталу (30,2%), підприємство має фінансову можливість підтримувати високі стандарти умов праці, що є запорукою низької плинності кадрів та збереження експертних знань всередині команди.

Реалізація проєкту модернізації ФОП «Матковська А.І.» пов'язана з низкою організаційних ризиків, які можуть вплинути на терміни впровадження моделі «Smart Service» або на очікувану ефективність інвестицій. Для мінімізації

негативного впливу проведено ідентифікацію ризиків та розроблено заходи з їх нейтралізації, що представлено у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Матриця організаційних ризиків та заходи з їх мінімізації

Найменування ризику	Ймовірність / Вплив	Заходи з мінімізації ризику
Опір персоналу нововведенням	Середня / Високий	Проведення навчання, демонстрація переваг KeyCRM для полегшення роботи, впровадження системи бонусів за виконання KPI.
Технічні збої при переході	Низька / Середній	Використання ліцензійного ПЗ Windows 11 Pro, наявність хмарних бекапів та залучення кваліфікованого ІТ-фахівця на етапі запуску.
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Середня / Середній	Підтримання конкурентної заробітної плати (22 000+ грн), створення комфортних умов праці на базі моноблоків Lenovo.
Інфраструктурні ризики (енергозабезпечення)	Висока / Високий	Забезпечення енергонезалежності (UPS для моноблоків), використання MESH-системи TP-Link для стабільного зв'язку через резервні канали (4G/Starlink).

Джерело: складено автором

Найбільшим ризиком є психологічний бар'єр персоналу перед переходом до цифрової звітності в KeyCRM. Цей ризик нівелюється через прозору систему мотивації (табл. 3.13), де кожен працівник бачить прямий зв'язок між швидкістю своєї роботи та рівнем доходу.

Враховуючи розташування в м. Миколаїв та актуальні виклики 2026 року, ризик перебоїв зі зв'язком та електроенергією є суттєвим. Використання енергоефективних моноблоків Lenovo та закладене в бюджет мережеве обладнання дозволяють забезпечити безперебійність сервісу навіть за несприятливих умов.

Висока рентабельність власного капіталу (30,2%) та стабільний чистий прибуток (1030,0 тис. грн) створюють надійний «фінансовий щит». Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на непередбачувані організаційні витрати без шкоди для основної діяльності.

3.6. Фінансовий план

Реалізація проєкту цифрової трансформації ФОП «Матковська А.І.» потребує здійснення одноразових капітальних інвестицій для повного оновлення апаратної бази та впровадження сучасного програмного забезпечення. Основною метою цих інвестицій є ліквідація 64% технічного зносу ІТ-інфраструктури та створення технологічного фундаменту для моделі «Smart Service». Зведений кошторис капітальних інвестицій проєкту включає наступні статті витрат:

Апаратне забезпечення: придбання трьох моноблоків Lenovo A100, мережевого обладнання TP-Link, а також периферійних пристроїв (POS-принтер Xprinter та сканер штрих-кодів Netum). Загальна сума за цією статтею становить 78 338 грн, що складає 64,4% від загального бюджету інвестицій.

Програмне забезпечення: купівля ліцензій Windows 11 Pro (3 од.), оновлення та активація модулів «Торгсофт», річна передплата на систему KeyCRM, а також послуги з професійного налаштування та інтеграції систем. Витрати за цим напрямом становлять 43 277 грн, або 35,6% від загального обсягу.

Загальний обсяг капітальних інвестицій проєкту модернізації становить 121 615 грн.

Більша частина інвестицій (64,4%) спрямована на фізичне оновлення парку техніки, що забезпечує стабільну роботу без необхідності додаткових вкладень протягом наступних 3–5 років. Витрати на програмне забезпечення (35,6%) перетворюють це обладнання на ефективний інструмент управління продажами та лояльністю.

Враховуючи, що чистий прибуток підприємства за 2025 рік склав 1 030,0 тис. грн, загальна сума інвестицій у розмірі 121,6 тис. грн становить лише 11,8% від річного прибутку. Це дозволяє здійснити повне самофінансування проєкту за рахунок нерозподіленого прибутку без залучення зовнішніх позик.

Сума інвестицій є помірною порівняно з масштабами діяльності, проте вона створює умови для прогнозованого зростання виручки на 15–18%. Поточна

рентабельність власного капіталу (30,2%) підтверджує здатність бізнесу ефективно окупати капіталовкладення.

Операційні витрати відображають обсяг ресурсів, необхідних для повсякденного функціонування оновленої моделі бізнесу. Після впровадження проєкту структура витрат ФОП «Матковська А.І.» дещо трансформується: з'являються постійні витрати на цифрові сервіси та активне маркетингове просування, що є необхідною умовою для зростання виручки. Прогноз операційних витрат на перший рік після модернізації наведено у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Прогноз річних операційних витрат після модернізації

Категорія витрат	Склад витрат	Сума на рік, грн	Частка, %
Витрати на персонал (ФОП)	Заробітна плата консультантів та адміністратора + бонуси KPI.	900 000	88,4%
Маркетинговий бюджет	Таргетована реклама, SMM та підтримка навігації на М-14.	95 000	9,3%
Технологічна підтримка	Послуги зв'язку, хмарні сховища для бекапів, обслуговування ПЗ.	23 500	2,3%
Загалом	-	1 018 500	100,0%

Джерело: складено автором

Витрати на оплату праці складають 88,4% від загального обсягу. Це підкреслює специфіку сервісної моделі «Smart Service», де основна додана вартість створюється за рахунок експертних знань консультантів, які тепер працюють на високопродуктивному обладнанні Lenovo.

Витрати на просування (9,3%) спрямовані на стабільне залучення нових клієнтів. Завдяки розрахованому показнику САС (180 грн), ці витрати мають високу конверсійну здатність і є основним драйвером прогнозованого зростання виручки на 15–18%.

Частка технологічних витрат становить лише 2,3%. Ліквідація 64% зносу IT-інфраструктури дозволяє значно економити на ремонті та обслуговуванні старої техніки, спрямовуючи кошти на хмарні рішення та стабільний зв'язок.

Фінансове обґрунтування: хоча річний обсяг операційних витрат перевищує 1 млн грн, важливо зазначити, що більшість цих витрат (зокрема

зарплатний фонд) вже була інтегрована у структуру бізнесу. Додатковими витратами, спричиненими проектом, є лише маркетинг та софт-підтримка, які повністю нівелюються за рахунок прискорення оборотності капіталу та розширення клієнтської бази. Висока рентабельність власного капіталу (30,2%) підтверджує, що підприємство має достатній запас фінансової міцності для покриття цих витрат.

Основними драйверами збільшення виручки виступають: впровадження CRM-маркетингу, активізація рекламної кампанії на трасі М-14 та підвищення швидкості підбору запчастин за допомогою моноблоків Lenovo.

Оцінка економічної ефективності базується на зіставленні разових витрат на модернізацію із додатковим чистим прибутком, який підприємство отримує внаслідок впровадження моделі «Smart Service». Основним індикатором успішності є період окупності – час, за який інвестовані кошти повністю повернуться за рахунок приросту прибутку.

Розрахунок терміну окупності (PBP – Payback Period) проводиться за формулою:

$$\text{PBP} = \frac{\text{Капітальні інвестиції}}{\text{Додатковий чистий прибуток}} = \frac{121\,615}{159\,500} \approx 0,76 \text{ року} \approx 9,1 \text{ місяця} \quad (3.4)$$

де:

PBP – термін окупності

Термін окупності менше одного року (9 місяців) свідчить про низький рівень інвестиційного ризику та високу ефективність обраної стратегії. Для оцінки відсоткової віддачі на вкладений капітал розраховано показник рентабельності інвестицій (ROI – Return on Investment) за формулою:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Додатковий чистий прибуток}}{\text{Капітальні інвестиції}} \cdot 100\% = \frac{159\,500}{121\,615} \cdot 100\% \approx 131,1\% \quad (3.5)$$

де:

ROI – рентабельність інвестицій

Значення ROI на рівні 131,1% свідчить, що кожна гривня, спрямована на цифровізацію та оновлення матеріально-технічної бази, генерує 1,31 грн додаткового чистого прибутку вже протягом першого року. Завдяки тому, що темп приросту прибутку випереджає темп приросту капіталу, загальна рентабельність власного капіталу (ROE) зростає до 32,5%. Це підтверджує, що модернізація стимулює інтенсивний розвиток підприємства.

Додатковим фактором інтенсифікації діяльності є прискорення оборотності товарних запасів. Завдяки автоматизації обліку в системі CRM та переходу на модель логістики «Just-in-Time», швидкість обертання деталей збільшується з 6,2 до 7,8 оборотів на рік, що дозволяє вивільнити додаткові обігові кошти та уникнути заморожування капіталу в неходових позиціях.

Для забезпечення фінансової стабільності ФОП «Матковська А.І.» у нових умовах роботи було ведено аналіз точки беззбитковості. Це дозволяє визначити мінімальний обсяг виручки, за якого підприємство повністю покриває всі свої витрати, не отримуючи прибутку, але й не несучи збитків. Виходячи з маржинальності бізнесу на рівні 30% та річних операційних витрат у розмірі 1 018 500 грн, поріг рентабельності (ТБ) становить:

(3.6)

$$ТБ = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Коефіцієнт маржинального прибутку}} = \frac{1\,018\,500}{0,30} = 3\,395\,000 \text{ грн}$$

де:

ТБ – точка беззбитковості.

Прогнозована виручка (6 077,0 тис. грн) перевищує точку беззбитковості на 44,1%. Це означає, що навіть при падінні продажів майже вдвічі, підприємство залишатиметься беззбитковим.

Високий запас міцності дозволяє ФОП «Матковська А.І.» впевнено почуватися в умовах мінливого попиту та можливих економічних коливань. Проєкт повністю реалізується за рахунок власного нерозподіленого прибутку, що виключає ризики, пов'язані із закредитованістю та зміною відсоткових ставок.

Для проведення всебічної оцінки фінансового стану підприємства після впровадження моделі «Smart Service» було використано стандартні методики фінансового аналізу суб'єктів малого підприємництва. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності, автономії та оборотності базується на співвідношенні статей балансу та звіту про фінансові результати ФОП «Матковська А.І.».

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує забезпеченість підприємства оборотними коштами для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Розрахунок проведено за формулою:

(3.7)

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

де:

$K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності

До модернізації (2025 р.): обсяг оборотних активів становив 1 110 000 грн, а поточних зобов'язань – 600 000 грн.

(3.8)

$$K_{\text{пл}2025} = \frac{1\,110\,000}{600\,000} = 1,85$$

де:

$K_{\text{пл}2025}$ – коефіцієнт поточної ліквідності за 2025 рік.

Після модернізації (прогноз 2026 р.): завдяки оптимізації процесів та отриманню додаткового прибутку, обсяг оборотних активів зростає до 1 260 000 грн при збереженні поточних зобов'язань на колишньому рівні (600 000 грн).

(3.9)

$$K_{\text{пл}2026} = \frac{1\,260\,000}{600\,000} = 2,10$$

де:

$K_{\text{пл}2026}$ – прогнозований коефіцієнт поточної ліквідності на 2026 рік.

Коефіцієнт автономії (незалежності) визначає частку власного капіталу в загальній вартості майна підприємства і свідчить про рівень фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Формула розрахунку:

(3.10)

$$K_{\text{ав}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу (підсумок пасиву)}}$$

де:

$K_{\text{ав}}$ – коефіцієнт автономії.

До модернізації (2025 р.): власний капітал підприємства становив 1 542 000 грн при загальній валюті балансу 2 142 000 грн.

(3.11)

$$K_{\text{ав 2025}} = \frac{1\,542\,000}{2\,142\,000} = 0,72$$

де:

$K_{\text{ав 2025}}$ – коефіцієнт автономії за 2025 рік.

Після модернізації (прогноз 2026 р.): Оскільки капітальні інвестиції у розмірі 121 615 грн повністю покриваються за рахунок власного нерозподіленого прибутку, підприємство не залучає кредитних коштів. Власний капітал за рахунок чистого прибутку збільшується до 1 701 500 грн, а валюта балансу – до 2 268 600 грн.

(3.12)

$$K_{\text{ав 2026}} = \frac{1\,701\,500}{2\,268\,600} = 0,75$$

де:

$K_{\text{ав 2026}}$ – прогнозований коефіцієнт автономії на 2026 рік.

Оборотність товарних запасів в оборотах відображає швидкість обертання матеріальних запасів автозапчастин на складі за рік. Розрахунок проведено через зіставлення виручки до середньорічної вартості запасів:

(3.13)

$$O_3 = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість товарних запасів}}$$

де:

O_3 – коефіцієнт оборотності товарних запасів.

До модернізації (2025 р.): при виручці 5 150 000 грн середня величина складських запасів становила 830 600 грн.

(3.14)

$$O_{3\ 2025} = \frac{5\ 150\ 000}{830\ 600} = 6,2 \text{ обороти}$$

де:

$O_{3\ 2025}$ – коефіцієнт оборотності товарних запасів за 2025 рік.

Після модернізації (прогноз 2026 р.): впровадження автоматизованої системи KeyCRM дозволяє точніше прогнозувати попит, працювати з дистриб'юторами за моделлю «Just-in-Time» та зменшити середній обсяг залишків на складі до 779 100 грн при одночасному зростанні прогнозованої виручки до 6 077 000 грн.

(3.15)

$$O_{3\ 2026} = \frac{6\ 077\ 000}{779\ 100} = 7,8 \text{ оборотів}$$

де:

$O_{3\ 2026}$ – прогнозований коефіцієнт оборотності товарних запасів на 2026 рік.

З метою узагальнення результатів фінансово-економічного обґрунтування та наочного представлення ефекту від модернізації бізнес-процесів було сформовано зведену таблицю техніко-економічних показників проєкту (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Комплексна оцінка ефективності проєкту модернізації

Показник	До модернізації (2025 р.)	Після модернізації (прогноз 2026 р.)	Абсолютна зміна (+/-) / ефективність
Виручка від реалізації, грн	5 150 000	6 077 000	+927 000 (+18,0%)
Чистий прибуток, грн	1 030 000	1 189 500	+159 500 (+15,5%)
Рентабельність капіталу (ROE), %	30,2%	32,5%	+2,3 в.п.
Обсяг капітальних інвестицій, грн	-	121 615	Спрямовано на ТМЦ та ПЗ

Термін окупності інвестицій (PBP), міс.	-	-	9,1 місяця
Рентабельність інвестицій (ROI), %	-	-	131,1%
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,85	2,10	+0,25 (зростання платоспроможності)
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,72	0,75	+0,03 (висока фінансова стійкість)
Оборотність товарних запасів, об./рік	6,2	7,8	+1,6 (прискорення реалізації)
Запас фінансової міцності, %	-	44,1%	Стійкість до коливань попиту

Джерело: складено автором

Зростання виручки на 18,0% є цілком реалістичним, враховуючи, що в 2025 році підприємство вже продемонструвало ретроспективний ріст на 22,6%. Додатковий синергетичний ефект забезпечується за рахунок перетворення транзитного трафіку магістралі М-14 в реальні покупки та підвищення коефіцієнта утримання клієнтів з 40% до 65% завдяки автоматизованій системі нагадувань у KeyCRM.

Чистий прибуток прогнозується на рівні 1 189,5 тис. грн. Темп його зростання (15,5%) дещо нижчий за темп росту виручки, що об'єктивно пояснюється плановим збільшенням операційних витрат на маркетинг, цифровізацію та технічну підтримку нових моноблоків Lenovo. Проте абсолютне значення додаткового прибутку (159,5 тис. грн) повністю покриває всі зроблені капітальні інвестиції у розмірі 121 615 грн вже у перший рік експлуатації, що забезпечує високий показник рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 131,1%.

Показник рентабельності власного капіталу (ROE) зростає до 32,5%. Це свідчить про те, що цифрова трансформація дозволяє кожній гривні власного капіталу працювати ефективніше. Якісні зміни відображаються і на операційній діяльності: впровадження моделі «Just-in-Time» оптимізує логістичні ланцюги з постачальниками (Inter Cars, Original Auto), у результаті чого оборотність товарних запасів прискорюється з 6,2 до 7,8 оборотів на рік, вивільняючи додатковий оборотний капітал з неходових позицій.

Позитивна динаміка операційного доходу безпосередньо впливає на рівень фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності покращується з 1,85 до 2,10, підтверджуючи здатність ФОП гарантовано покривати короткострокові зобов'язання. Водночас коефіцієнт автономії фіксується на рівні 0,75 (при нормативі $> 0,5$), що доводить повну незалежність бізнесу від зовнішніх кредиторів, оскільки модернізація фінансується виключно за рахунок нерозподіленого прибутку.

Таким чином, прогнозний план доходів підтверджує, що проєкт модернізації не лише окупає себе, а й створює потенціал для подальшого масштабування бізнесу на локальному ринку м. Миколаїв.

3.7. Оцінка ризиків

Проєкт модернізації IT-інфраструктури та переходу на цифрову модель обслуговування супроводжується комплексом ризиків. Систематизація цих ризиків дозволяє сформулювати «карту загроз» для бізнесу в умовах ринку автозапчастин м. Миколаїв. Основні групи ідентифікованих ризиків наведено у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

Класифікація та ідентифікація ключових ризиків проєкту

Категорія ризику	Опис конкретної загрози	Джерело виникнення
Макроекономічні	Значні коливання валютного курсу, що впливають на закупівельну ціну запчастин у дистриб'юторів (Inter Cars, Original Auto).	Нестабільність національної валюти.
Регіональні	Зміна інтенсивності трафіку на магістралі М-14 або логістичні обмеження в Миколаївському регіоні.	Геополітична та інфраструктурна ситуація.
Технологічні	Технічні збої при інтеграції KeyCRM з існуючою базою «Торгсофт» або кіберзагрози (втрата даних).	Недоліки в налаштуванні програмного забезпечення.
Операційні	Низька адаптивність персоналу до роботи з новими моноблоками Lenovo та затримки в обробці лідів.	Людський фактор, недостатній рівень цифрової грамотності.
Фінансові	Перевищення запланованого бюджету на впровадження понад встановлені 121 615 грн.	Помилки в плануванні або різке зростання цін на техніку.

Джерело: складено автором

Оскільки проєкт спрямований на ліквідацію 64% зносу IT-інфраструктури, будь-який збій на етапі впровадження (наприклад, некоректна синхронізація з каталогами постачальників) може тимчасово зупинити продажі. Це робить технологічний аудит та якісне налаштування пріоритетним завданням.

Ринок автозапчастин на 80-90% складається з імпоротної продукції. Зростання курсу валют може знизити купівельну спроможність клієнтів, що вимагатиме від ФОП «Матковська А.І.» більш агресивної маркетингової політики для збереження темпів росту виручки на рівні 18,0%.

Розташування на трасі М-14 є перевагою, але водночас створює залежність від стабільності транзитного потоку. Ризик зниження трафіку має нівелюватися за рахунок посилення роботи з локальною базою клієнтів м. Миколаїв через інструменти утримання клієнтів у CRM.

Ідентифікація цих ризиків є першим кроком до побудови системи фінансової та операційної стійкості, що дозволить зберегти високу рентабельність власного капіталу підприємства (30,2%) навіть за несприятливих умов.

Для визначення пріоритетності реагування на загрози використано метод експертної оцінки ймовірності виникнення ризику та ступеня його впливу на фінансову стійкість проєкту. Оцінка проводиться за шкалою: «низький», «середній», «високий». Результати якісного аналізу та розподіл ризиків за зонами небезпеки представлені у таблиці 3.20.

Таблиця 3.20

Матриця оцінки ймовірності та впливу проєктних ризиків

Найменування ризику	Ймовірність виникнення	Ступінь впливу на проєкт	Рівень небезпеки
Коливання валютного курсу	Середня	Високий	Критичний
Збої в енергопостачанні	Висока	Середній	Критичний
Опір персоналу	Середня	Середній	Помірний
Зниження трафіку на трасі М-14	Низька	Високий	Помірний
Технічні помилки інтеграції CRM	Низька	Середній	Низький
Ріст вартості рекламних послуг	Висока	Низький	Низький

Джерело: складено автором

Критична зона (валюта та енергозабезпечення). Чинники мають найбільший сукупний вплив. Стрибок курсу валют на 10–15% здатен суттєво знизити приріст прибутку, оскільки автозапчастини є імпортними. Ризик збоїв в енергопостачанні нівелюється автономністю моноблоків Lenovo та використанням резервних каналів зв'язку.

Помірна зона (локація та персонал). Імовірність зниження трафіку на магістралі М-14 є низькою, проте для компенсації цього ризику передбачено утримання місцевих клієнтів через KeyCRM. Тимчасовий опір персоналу нововведенням усувається шляхом навчання та впровадження системи КРІ.

Зона низької небезпеки (технології та маркетинг). Технічні збої та подорожчання реклами не загрожують стабільності бізнесу. Завдяки високому запасу фінансової міцності (44,1%), підприємство здатне покрити ці витрати без зміни стратегічного курсу.

Якісний аналіз свідчить про стійкість проєкту до внутрішніх технічних збоїв, проте фіксує його чутливість до макроекономічних та інфраструктурних викликів. Це вимагає від керівництва гнучкого ціноутворення та оптимізації складських залишків за принципом «Just-in-Time».

Для визначення меж фінансової міцності проєкту проведено кількісний аналіз чутливості, який відображає вплив зміни обсягу виручки та операційних витрат на чистий прибуток і термін окупності підприємства. Сценарні розрахунки цього аналізу систематизовано у таблиці 3.21.

Таблиця 3.21

Аналіз чутливості проєкту до зміни ключових параметрів

Зміна параметру	Значення показника	Додатковий прибуток, грн	Термін окупності міс
Базовий сценарій	Ріст виручки +18%	159 500	9,1
Песимістичний сценарій	Ріст виручки лише +10%	36 000	40,5 (3,4 роки)
Оптимістичний сценарій	Ріст виручки +25%	267 600	5,4
Ріст операційних витрат на +10%	Витрати 1 120 350	57 650	25,3 (2,1 роки)

Джерело: складено автором

Проект виявляє високу чутливість до обсягу реалізації. Якщо ріст виручки складе лише 10% (замість запланованих 18%), термін окупності розтягнеться до 3,4 років. Це підкреслює критичну важливість маркетингової активності на трасі М-14 та ефективної роботи в KeyCRM для утримання клієнтів.

Збільшення операційних витрат на 10% (наприклад, через подорожчання реклами чи зв'язку) є менш критичним – проект все одно залишається самоокупним протягом двох років, що є прийнятним показником для малого бізнесу.

Навіть за умови поєднання негативних факторів (падіння темпів росту та ріст витрат), проект не стає збитковим, що пояснюється низьким обсягом капітальних інвестицій (121 615 грн) відносно загального обороту підприємства.

Точкою «критичного сповільнення» для проекту є зростання виручки менше ніж на 8,5% на рік. За такого сценарію додатковий прибуток буде повністю поглинатися витратами на обслуговування системи та маркетинг. Проте, враховуючи ретроспективний ріст у 22,6%, такий розвиток подій є малоймовірним.

Для забезпечення стабільної реалізації стратегії «Smart Service» та захисту інвестицій у розмірі 121 615 грн, розроблено комплексну програму заходів. Вона спрямована на нейтралізацію критичних загроз та посилення фінансової стійкості ФОП «Матковська А.І.» в умовах 2026 року. Програма заходів за основними напрямками представлена у таблиці 3.22.

Таблиця 3.22

Програма заходів із нейтралізації проектних ризиків

Напрямок заходів	Конкретні дії та інструменти	Очікуваний результат
Технічні	Встановлення джерел безперебійного живлення для моноблоків Lenovo; налаштування резервного каналу інтернету (4G/Starlink).	Безперебійна робота CRM навіть за умов відключення світла.
Організаційні	Проведення тижневого інтенсиву з навчання персоналу роботі в KeyCRM; створення «інструкції швидкого старту».	Зняття психологічного бар'єру у персоналу; скорочення часу обробки запиту до 5 хвилин.

Логістичні	Перехід на щоденне оновлення залишків у постачальників (Inter Cars, Original Auto) та принцип «Just-in-Time».	Мінімізація залишків неходового товару; вивільнення обігових коштів.
Фінансові	Створення резервного фонду в розмірі 5% від чистого прибутку; гнучке динамічне ціноутворення.	Адаптація до валютних коливань без втрати маржинальності бізнесу.
Маркетингові	Запуск ретаргетингу на існуючу клієнтську базу через CRM; посилення візуальної реклами на трасі М-14.	Компенсація можливого падіння транзитного трафіку за рахунок лояльних місцевих клієнтів.

Джерело: складено автором

Оскільки ми ліквідували 64% зносу IT-інфраструктури, технічні заходи гарантують, що цифрова база даних клієнтів завжди буде доступною. Це критично для магазину автозапчастин, де втрата доступу до каталогів означає повну зупинку продажів.

Використання моделі «Just-in-Time» дозволяє підприємству не «заморожувати» гроші в запчастинах, які можуть втратити актуальність. Це підтримує рентабельність власного капіталу на рівні 30,2% навіть у періоди нестабільного попиту.

Завдяки тому, що запас фінансової міцності проєкту становить 44,1%, підприємство має достатній «коридор» для маневру. Навіть якщо валютні коливання змусять підняти ціни, система лояльності в KeyCRM допоможе зберегти клієнтів через персоналізовані пропозиції та «Smart Service».

Реалізація даної програми дозволяє знизити сукупний рівень ризику проєкту з «високого» до «прийняттого». ФОП «Матковська А.І.» отримує не лише нове обладнання, а й захищену бізнес-модель, здатну адаптуватися до викликів регіонального ринку м. Миколаїв.

Інтегральна оцінка підбиває підсумок усього аналізу: чи безпечно вкладати гроші в оновлення магазину та наскільки стійким буде бізнес до можливих проблем. Ми поєднали фінансові розрахунки та технічні переваги, щоб отримати реальну картину. Основні показники стійкості проєкту зібрані в таблиці 3.23.

Основні показники надійності та ризику проєкту

Показник	Значення	Значення для бізнесу
Запас фінансової міцності	44,1%	Навіть якщо продажі впадуть майже вдвічі, магазин не буде збитковим.
Термін окупності	9,1 міс.	Гроші повернуться менш ніж за рік – це дуже швидкий та безпечний результат.
Оновлення техніки	64,0%	Ми прибираємо застарілі комп'ютери, які постійно гальмували роботу.
Витрати на проєкт	11,8%	На модернізацію ми витрачаємо лише малу частку річного прибутку.
Очікувана прибутковість	32,5%	Кожна вкладена гривня працюватиме ефективніше, ніж до модернізації.

Джерело: складено автором

Проєкт оцінюється як безпечний та контрольований. Хоча зовнішні умови (курс валют, світло) можуть змінюватися, внутрішня робота магазину стає набагато міцнішою.

Завдяки заміні старих ПК на нові моноблоки Lenovo та використанню KeyCRM, ми застраховані від технічних збоїв, через які раніше втрачали клієнтів. Робота на трасі М-14 дозволяє нам «ловити» як проїжджі машини, так і тримати постійних клієнтів з Миколаєва через базу в CRM. Якщо один потік зменшиться, інший допоможе втримати виручку. Оскільки техніка окупається швидше ніж за рік, ми дуже мало часу ризикуємо вкладеними грошима. Вже через 9 місяців проєкт почне приносити «чистий» додатковий дохід.

Весь аналіз показує: проєкт модернізації вигідний і не несе великих загроз. Запас міцності у 44,1% дозволяє впевнено працювати навіть у складні часи, а швидка окупність робить це рішення найкращим для розвитку ФОП «Матковська А.І.».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи зроблені наступні узагальнення, висновки і пропозиції:

1. Досліджено теоретико-методичні засади розробки бізнес-плану та визначено роль і місце суб'єктів малого підприємництва у сфері роздрібної торгівлі в системі господарського комплексу країни. Обґрунтовано, що автосервісний та торговельний ритейл відіграє стратегічне значення для забезпечення безперебійної внутрішньої логістики, розвитку регіональної інфраструктури та підвищення загальної стійкості економіки України через насичення споживчого ринку якісними компонентами.

2. Проведено комплексний аналітичний огляд діяльності ФОП «Матковська А.І.» (м. Миколаїв). Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища показала, що підприємство має стабільні ринкові позиції на автодорозі міжнародного значення М-14, продемонструвавши у 2025 році ріст виручки до 5 150,0 тис. грн та чистий прибуток у розмірі 1 030,0 тис. грн із рентабельністю власного капіталу (ROE) на рівні 30,2%.

3. Виявлено ключові деструктивні чинники, що стримують розвиток суб'єкта господарювання. Головною проблемою визначено високий рівень технічного зносу наявної ІТ-інфраструктури, що становить 64,0%. Це призводить до уповільнення процесів обробки замовлень, втрати клієнтського трафіку (Retention Rate складає лише 40%) та унеможлиблює впровадження сучасних інструментів автоматизованого CRM-маркетингу.

4. Розроблено та обґрунтовано інноваційний проєкт розвитку підприємства на основі впровадження сервісно-орієнтованої бізнес-моделі «Smart Service». Пропозиція передбачає радикальне оновлення матеріально-технічної бази (придбання сучасних моноблоків Lenovo A100, мережевого та POS-обладнання) та автоматизацію операційних процесів шляхом інтеграції хмарної системи KeyCRM із наявною платформою «Торгсофт».

5. Сформовано план маркетингового забезпечення проєкту, спрямований на перетворення транзитного потоку магістралі М-14 на постійних клієнтів та посилення локальної реклами у м. Миколаїв. Запропоновано перехід на логістичну концепцію «Just-in-Time» у взаємодії з ключовими дистриб'юторами (Inter Cars, Original Auto), що дозволяє оптимізувати складські остатки.

6. Розраховано обсяг капітальних інвестицій, необхідний для реалізації проєкту модернізації, який становить 121 615 грн. Визначено, що проєкт повністю фінансується за рахунок власного нерозподіленого прибутку підприємства (частка інвестицій становить лише 11,8% від прибутку 2025 року), що виключає залучення дорогих банківських кредитів та нівелює закредитованість бізнесу.

7. Обґрунтовано планові операційні витрати у розмірі 1 018 500 грн на рік, де левову частку (88,4%) становлять витрати на оплату праці із впровадженням стимулюючої системи КРІ для консультантів. Маркетинговий бюджет передбачено в обсязі 95 000 грн на рік, що забезпечує оптимальну вартість залучення клієнта (CAC) на рівні 180 грн.

8. Проведено прогностичну оцінку фінансових результатів проєкту, яка засвідчує високу інвестиційну привабливість змін: очікується зростання річної виручки від реалізації на 18,0% (до 6 077,0 тис. грн), збільшення чистого прибутку до 1 189,5 тис. грн, а також підвищення рентабельності власного капіталу (ROE) на 2,3 в.п. – до 32,5%.

9. Доведено високу ефективність капіталовкладень за допомогою розрахунку системи фінансово-економічних коефіцієнтів. Рентабельність інвестицій (ROI) за перший рік досягне 131,1%, коефіцієнт поточної ліквідності покращиться з 1,85 до 2,10, а коефіцієнт автономії зафіксується на безпечній позначці 0,75. Завдяки автоматизації обліку оборотність товарних запасів прискориться з 6,2 до 7,8 оборотів на рік.

10. Здійснено оцінку проєктних ризиків та проведено аналіз чутливості за базовим, песимістичним та оптимістичним сценаріями. Розраховано точку беззбитковості (3 395,0 тис. грн), яка показує, що оновлена модель бізнесу

володіє значним запасом фінансової міцності у 44,1%. Розроблено програму захисних заходів (впровадження UPS для моноблоків Lenovo, хмарного резервування даних та альтернативних каналів інтернет-зв'язку Starlink/4G) для нівелювання інфраструктурних викликів у Миколаївському регіоні.

З розрахунків можна вивести такі загальні дані:

- об'єм річної реалізації (виручки) – 6 077,0 тис. грн;
- річний фонд заробітної плати – 900,0 тис. грн;
- чистий прибуток – 1 189,5 тис. грн;
- рентабельність інвестицій (roi) – 131,1 %;
- оборотність товарних запасів – 7,8 оборотів на рік;
- запас фінансової міцності – 44,1 %;
- термін окупності проєкту – 0,76 року (9,1 місяця).

Усі ці показники свідчать про надійність і перспективність даного проєкту. Виконання бізнес-плану дозволить досягти цих показників на практиці. Розроблений бізнес-план має практичну значущість і може бути застосований на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Підприємство і його функцій Види підприємств. URL: <https://buklib.net/books/33887/> (дата звернення 10.02.2026)
2. Підприємство, його основні ознаки та принципи функціонування. URL: <https://buklib.net/books/37294/> (дата звернення 11.02.2026)
3. Виробництво та виробнича функція. URL: <https://buklib.net/books/24288/>
4. Підприємницька діяльність: типологія, види, форми та сфери. URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21933/
5. Роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності. URL: <https://studfile.net/preview/9328348/page:3/> (дата звернення 18.02.2026)
6. Корицька О., Соколенко Е. Роль бізнес-планування в успішності підприємницької діяльності: порівняльний аналіз українських бізнес-кейсів // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 21. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-04> (дата звернення 18.02.2026)
7. Тюха І. В., Полінчик-Ярова Т. В., Минко Л. М. Планування підвищення ефективності діяльності підприємства. Національний університет харчових технологій. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80236162-21ca-4d3b-bd32-c84f894750b8/content> (дата звернення 18.02.2026)
8. Божко Д. О. Сутність планування та особливості його здійснення на підприємстві : кваліфікаційна робота бакалавра / Сумський державний університет. – Суми, 2020. – 46 с. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/339163974.pdf> (дата звернення 18.02.2026)
9. Сердюков К. Г., Великий Ю. М., Леснікова К. С. Роль фінансового планування та прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 11. – С. 277–282. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/46.pdf (дата звернення 18.02.2026)

10. Зайцева Д. Д. Стратегічне планування розвитку підприємства : дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра : спец. 073 «Менеджмент» / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2025. 100 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0f9a2a21-6b38-4623-bac5-3b63da19d816/content> (дата звернення 18.02.2026)
11. Суть планування і його місце в менеджменті підприємства. URL: <https://buklib.net/books/22299/> (дата звернення 18.02.2026)
12. Типи і види планування. URL: <https://studfile.net/preview/9252843/page:3/> (дата звернення 04.03.2026)
13. Теоретичні основи планування діяльності комерційного підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/7320327/#2> (дата звернення 04.03.2026)
14. Основні методи планування. URL: https://stud.com.ua/49341/ekonomika/osnovni_metodi_planuvannya (дата звернення 04.03.2026)
15. ФОП МАТКОВСЬКА АУРІКА ІГОРІВНА. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/27963934/ (дата звернення 13.03.2026)
16. 2 група ФОП. <https://diia.gov.ua/tax-systems/2-grupa> (дата звернення 13.03.2026)