

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка,  
планування та управління бізнесом»

на тему: «**ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ**

**ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**(НА ПРИКЛАДІ ФОП «СВІТЛИЦЬКА О. О.»).**»

Виконавець:  
студентка ЦЗВФН  
Світлицька К. І. \_\_\_\_\_ /підпис/  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Карпов В. А. \_\_\_\_\_ /підпис/

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОСВОЄННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НОВИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність та види підприємств в Україні .....	6
1.2 Управління розширенням діяльності підприємств .....	14
1.3 Проектні засоби при освоєнні підприємствами нових сфер та напрямів діяльності.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «СВІТЛІЦЬКА О. О».....</b>	<b>27</b>
2.1 Аналіз господарської діяльності суб'єкта підприємництва в сфері роздрібної торгівлі автозапчастинами.....	27
2.2 Оцінка поточного стану ринку автозапчастин в Україні.....	36
2.3 Аналіз внутрішнього середовища та обґрунтування напряму розширення діяльності суб'єкта підприємництва .....	45
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «СВІТЛІЦЬКА О. О».....</b>	<b>54</b>
3.1 Розрахунки інвестиційного та операційного планів проекту розширення діяльності у вигляді створення автомийки.....	54
3.2 Оцінка показників ефективності проекту.....	68
3.3 Управління ризиками проекту.....	71
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>78</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>81</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах ринкової економіки кожному окремому підприємству неможливо досягти успіху, якщо не планувати та не управляти розвитком, не акумулювати постійно інформацію про власний стан, стан цільових ринків, положення на них конкурентів, не шукати можливостей та не використовувати їх. Адже прагнення до розвитку є природним процесом для будь-якого суб'єкту господарювання. При цьому кожне підприємство, функціонуючи на ринку, переслідує певну мету, найчастіше, мова йде про одержання певної економічної вигоди, яка може бути досягнута лише шляхом розумного поєднання двох ключових завдань - задоволення суспільних потреб у певній продукції (роботах, послугах) та отримання прибутку підприємством або підприємцем.

Не викликає сумнівів необхідність поєднання декількох наукових підходів до управління розвитком підприємств, але не акцентує увагу на сферах діяльності підприємства (економічній, соціальній, екологічній), напрямках діяльності (інноваційному, мотиваційному тощо). Управління розширенням діяльності підприємства зводиться тільки до побудови системи стратегічного управління, хоча всі негативні явища у виробництві проходять виключно на поточному та оперативному процесах управління.

Отже, головна мета управління розширенням діяльності полягає в тому, щоб спланувати господарську діяльність підприємства відповідно до потреб ринку та власних можливостей. Кожне завдання бізнес-плану при розширенні діяльності підприємства може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Використання різних методів планування також передбачає існування певної альтернативи у виборі способів впливу на людей. Основою їх використання є ступінь та закономірності розвитку виробничих відносин у суспільстві, рівень розвитку самого підприємства, правові та соціальні-психологічні засади побудови відносин в колективі та ін.

Пошуком ефективних інструментів управління процесами розширення діяльності підприємств різних галузей національної економіки в різні часи опікувалися такі вчені, як В. Р. Кучеренко, А. В. Андрейченко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан, С. А. Горбаченко, Н. В. Касьянова, І. В. Філіпішин, Н. Л. Гавкалова, Л. М. Шульгіна, І. Ансофф, Н. В. Добрава, В. Б. Єфремова, О. Є. Кузьмін та інші.

Актуальність зазначених вище проблем, їх недостатнє вивчення і визначили вибір теми кваліфікаційної роботи, зумовили її мету та завдання.

**Мета кваліфікаційної роботи:** узагальнення та розвиток науково-теоретичних засад, розроблення й обґрунтування практичних рекомендацій щодо розширення сфери діяльності торгівельного підприємства.

**Завданнями кваліфікаційної роботи є:**

- розглянути сутність та сформулювати чинники розвитку сучасних підприємств;
- дослідити застосування проєктних засобів в процесі освоєння підприємствами нових сфер та напрямів діяльності;
- представити організаційно-економічну характеристику ФОП «Світлицька О. О.»;
- провести аналіз кон'юнктури ринку автозапчастин;
- провести оцінку внутрішнього середовища та обґрунтувати напрям розширення діяльності ФОП «Світлицька О. О.»;
- визначити технічні та маркетингові аспекти проєкту створення автомийки;
- здійснити розрахунки ефективності проєкту;
- запропонувати інструменти управління проєктними ризиками.

**Об'єктом дослідження** є організаційно-економічні процеси, які обумовлюють перспективи розширення діяльності ФОП «Світлицька О. О.» на ринку сервісних послуг.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних аспектів збільшення ефективності діяльності ФОП «Світлицька О. О.» за рахунок створення автомийки.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано широкий інструментарій загальноприйнятих методів наукового дослідження, а саме: ретроспективний метод (для розкриття сутності та принципів конкурентних відносин у підприємницькому економічному середовищі); структурно-логічний (для дослідження послідовності аналізу конкурентного середовища підприємства); метод системного і статистичного аналізу (для аналізування методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності); аналітичний і порівняльний аналіз (для визначення особливостей і напрямів розвитку підприємницьких структур); графічний і табличний (для ілюстрації динаміки явищ і процесів, що стосуються питань розширення діяльності підприємства).

**Інформаційну базу дослідження** склали зібрані, узагальнені, опрацьовані первинні матеріали маркетингових досліджень і дані управлінського обліку ФОП «Світлицька О. О.», а також чинні законодавчі та нормативні документи, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії, публікації у періодичних виданнях, інформаційні матеріали, розміщені в мережі Інтернет, результати власних спостережень.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменування). Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок. Основний зміст викладено на 75 сторінках. Робота містить 23 таблиці, 11 рисунків.

**Публікації.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра опубліковано статтю: «Інструменти управління розширенням діяльності підприємств» у збірнику «Науковий студентський вісник ОНЕУ», № 37(1). С. 82-85.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОСВОЄННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НОВИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ**

### **1.1 Сутність та види підприємств в Україні**

Функціонування кожної країни забезпечує ефективне державне управління та ефективне функціонування підприємств, які складають основу її економіки. Від ефективності економічної діяльності країни залежать темпи економічного зростання та добробут населення країни. Можна сміливо стверджувати, що саме підприємства поєднують працівників із засобами виробництва. Більш того, характер цього поєднання визначається формою власності на засоби виробництва, яка визначає тип підприємства. Кожне підприємство співпрацює з іншими суб'єктами господарювання (при придбанні засобів виробництва, наданні й отриманні послуг, отриманні кредитів і сплаті відсотків), країнами (при сплаті податків тощо), іноземними компаніями (при співпраці за виробничими контрактами, професійними) тощо.

Відповідно до Господарського кодексу підприємства – це самостійні господарські товариства, створені органами державної влади чи органами місцевого самоврядування чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних і особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності. Впорядкована діяльність, передбачена законом.

Інакше кажучи, підприємство - це самостійний суб'єкт господарювання, який забезпечує товарне виробництво та послуги праці, веде науково-дослідну та комерційну діяльність з метою розподілу прибутку. На практиці часто використовуються два схожих поняття - бізнес і компанія. Проте під поняттям «фірма» зазвичай розуміють загальний термін виробничих, торговельних, побутових та інших суб'єктів господарювання. Крім того, до складу фірми можуть входити комерційні, виробничі, сервісні

підрозділи, філії, дочірні підприємства, які діють під одним найменуванням і є юридичними особами. Тобто фірма може бути багатопрофільною організацією.

У процесі розвитку економічної науки сформувалося декілька основних теорій (концепцій) підприємств. Кожен із них містить конкретну точку зору на бізнес, з відповідним акцентом на певних характеристиках бізнесу. Неокласична теорія стверджує, що підприємство – це цілісний об'єкт, який інвестує ресурси для участі у виробництві та перетворює їх у готову продукцію для продажу на вільному ринку. Ця бізнес-модель базується на виробничій функції, яка «пов'язує» спожиті фактори з результатами виробництва. Параметри виробничої функції фірми визначаються конкретними процесами, що використовуються для виробництва продукту.

Інституційна концепція підприємства розглядає фірму як організацію, створену людьми для більш ефективного використання їхніх можливостей. На відміну від неокласичної теорії, теорія інституту фірми не фокусується на передбаченні поведінки фірм на основі наявних виробничих функцій, тобто технічної залежності між вартістю факторів виробництва та максимально можливим випуском продукту в їх відповідні комбінації.

Еволюційна теорія трактує підприємство як одного з агентів у середовищі. Його поведінка залежить, по-перше, від взаємовідносин між членами спільноти, а по-друге, від її внутрішніх характеристик. У процесі функціонування підприємства та його взаємодії з «населенням» формуються відповідні традиції, а також процедури прийняття рішень, алгоритми реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Відповідно до еволюційних концепцій, ці правила часто визначають «обличчя» бізнесу, тобто відмінність одного бізнесу від іншого в конкуренції.

Підприємницька модель підприємства базується на уявленні про неї як про сферу застосування підприємницької ініціативи і як про ресурс, доступний для підприємців. Звичайно, не всі підприємства можна назвати

«підприємницькими», тому ця теорія відрізняється від інших теорій підприємства, і її об'єкт дослідження значно вужчий.

Поняття агентської моделі підприємства відображає взаємовідносини між власниками підприємства, менеджерами та виконавцями. Згідно з цією концепцією, невиконавчі власники, як правило, не володіють інформацією, яку мають менеджери. У цьому випадку вони повинні переконатися, що менеджери будуть діяти в інтересах бізнесу, власників. На практиці узгодження інтересів власників і менеджерів досягається за допомогою системи взаємовигідних контрактів, яка по суті нічим не відрізняється від взаємодії покупця і продавця в магазині. Фактично бізнес залишається набором обмежень для окремих осіб, які діють незалежно.

Інтеграційна концепція підприємства передбачає, що підприємство є відносно стабільною та цілісною соціально-економічною системою, яка інтегрує процеси виробництва, реалізації продукції та відтворення ресурсів у часі та просторі. Сполучною ланкою між цими процесами та ринковим іміджем підприємства є його потенціал, який розглядається як сукупність ресурсів і можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за мінливих умов зовнішнього середовища.

Найважливішими завданнями підприємства є:

- доходи власників бізнесу (державних, приватних, акціонерів);
- забезпечувати продукцію підприємства споживачам відповідно до потреб ринку та укладених договорів;
- забезпечення заробітної плати персоналу підприємства, нормальних умов праці та можливостей для підвищення кваліфікації працівників, о створення можливостей зайнятості населення;
- створення та підтримання потенціалу майбутнього розвитку, безперервності корпоративного існування;
- охорона навколишнього середовища (землі, повітряного та водного басейнів);



- запобігання перебоїв у постачанні або випуску неякісної продукції, скорочення виробництва та зниження доходів компанії. Місія підприємства визначається інтересами власника, обсягом залучених коштів, внутрішніми та зовнішніми умовами середовища. оперувати.

Як самостійний основний суб'єкт господарювання підприємство має кваліфікацію юридичної особи, має самостійне майно, самостійний баланс, рахунок, відкритий в установі банку, печатку та товарний знак із найменуванням підприємства та ідентифікаційним кодом. Підприємства в Україні створюються, реєструються та діють як господарські товариства в порядку, встановленому законом. Законодавство у сфері господарської діяльності встановлюється відповідно до Конституції України і являє собою сукупність законодавчих актів і нормативно-правових актів.

В Україні кожне підприємство функціонує на основі конституції – чіткого набору правил для регулювання його діяльності та відносин з іншими суб'єктами господарювання. У статуті підприємства повинні бути визначені його форма власності, сфера діяльності, методи управління та контролю, порядок формування майна та розподілу прибутку, порядок реорганізації або припинення діяльності та інші нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємства.

Враховуючи вищезначене підприємства виконують ряд функцій, які втілюють основні принципи їх діяльності. Основними функціями підприємства є: технологія виробництва, економіка, суспільство та зовнішня економіка.

Виробничо-технологічна функція полягає в забезпеченні виробничого процесу необхідними трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами, впровадженні досягнень науково-технічного прогресу, вдосконаленні організації та управління виробництвом. Ця функція показує максимальний обсяг виробництва, який можна отримати з використанням факторів виробництва.

До економічних функцій відносяться маркетингові дослідження ринку товарів і послуг з метою найбільш ефективною реалізації виробленої продукції; ведення бізнесу з іншими суб'єктами ринку на основі угод (контрактів); наймання працівників і організація їх діяльності; розподіл і використання прибутку; оподаткування; інвестиції тощо.

Соціальною функцією є поліпшення умов праці, побуту та здоров'я, забезпечення обов'язкового медичного страхування всіх працівників підприємства та їх сімей, підготовка кваліфікованих робітників, забезпечення кворуму робочих місць для інвалідів та інших громадян, які потребують соціального захисту.

До зовнішньоекономічних функцій належить самостійне ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємств відповідно до чинного законодавства. Ця функція визначається статусом і роллю підприємства в міжнародному поділі праці, особливо щодо суб'єктності, досконалості та технічної спеціалізації, науково-дослідної кооперації. Специфічна функція бізнесу досягається завдяки його здатності використовувати кошти в іноземній валюті, відкриті за межами країни базування через представництва, філії та виробничі відділи. Витрати на їх утримання несе бізнес. За сучасних умов поглиблення міжнародного поділу праці підприємства стають основним суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності.

Виконуючи свої функції, кожен бізнес прагне отримати прибуток (дохід) своєю господарсько-господарською діяльністю. Для цього він повинен діяти відповідно до принципів комерційного розрахунку та власних комерційних ризиків.

Ці основні принципи:

1. Самоокупність затрат (беззбитковість) і прибутковість. Вказаний принцип вимагає точного обліку і порівняння витрат і результатів, повного відшкодування витрат виробництва і прибутку.

2. Самофінансування - суть полягає не тільки в тому, щоб бути самозабезпеченим у витратах, а й у тому, щоб частина отриманого

підприємством прибутку могла повністю контролюватись. Підприємства фінансуються за рахунок прибутку, амортизаційних відрахувань, надходжень від продажу цінних паперів, акцій та інших внесків громадян і трудового колективу підприємства. Інакше кажучи, розвиток підприємства повністю забезпечується за рахунок власного капіталу, банківських кредитів за комерційними контрактами та валюти.

3. Матеріальна зацікавленість у кінцевому результаті праці. Вказаний принцип передбачає подолання ще існуючої «зрівнялівки» в оплаті праці та створення умов, що сприяють ініціативі, підприємливості та найкращому кінцевому результату.

4. Фінансовий контроль за діяльністю. Кошти підприємства депонуються в зареєстрованому банку або інших затверджених ним банках. Банки здійснюють усі види ділових обчислювальних, кредитних і касових операцій. Підприємства використовують комерційні папери. Якщо компанія систематично не виконує свої зобов'язання за розрахунком, вона може бути визнана банком неплатоспроможною, тобто банкрутом.

5. Повну економічну відповідальність за кінцеві результати діяльності та виконувати договірні зобов'язання. Основною формою реалізації цього принципу є економічні санкції - конфіскація неправомірної вигоди, відшкодування збитків, штрафи, штрафи, неустойки, зменшення або позбавлення премій.

6. Бути фінансово незалежним у межах, визначених законом. Вказаний принцип передбачає, що підприємство самостійно формує план діяльності; залучає матеріальні ресурси, технології, фінансові ресурси та робочу силу; встановлює ціни на продукцію та послуги; безоплатно розпоряджається прибутком, що залишився після сплати податків, зборів та інших витрат; валютних надходжень.

Усі ці принципи комерційної господарської діяльності мають безпосередньо становити організаційну основу інтенсифікації індивідуального відтворення підприємствами з метою розподілу прибутку.

Підприємства можна класифікувати і досліджувати, спираючись на різні критерії (рис. 1.1).

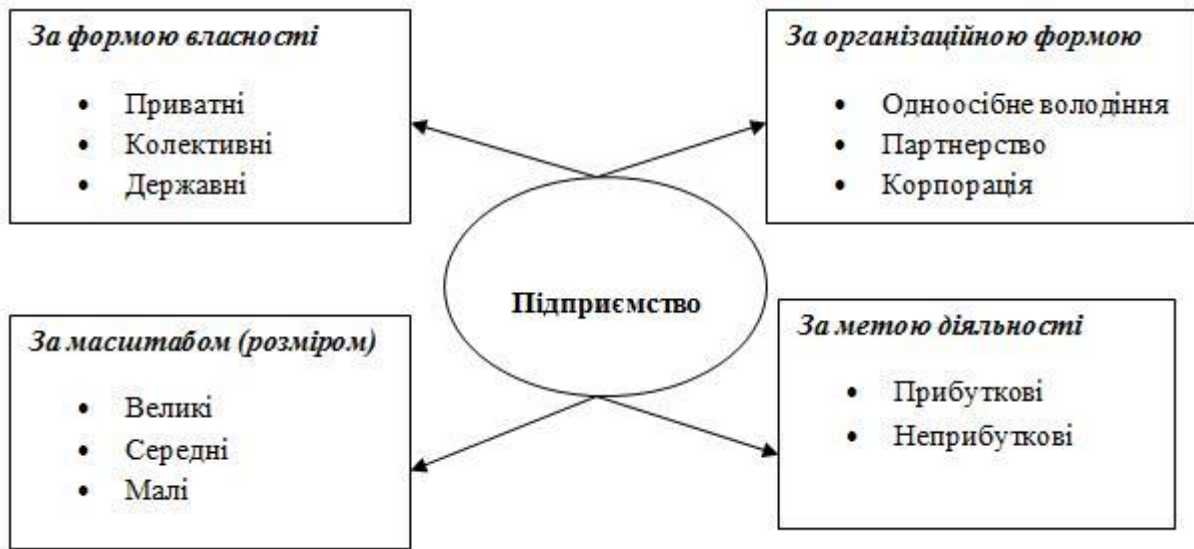


Рис. 1.1 Класифікації підприємств

*Джерело: складено автором за даними [22]*

Залежно від мети підприємницької діяльності та характеру діяльності підприємства можуть створюватися для здійснення комерційної діяльності (підприємництва) та некомерційної господарської діяльності.

Комерційне підприємство - підприємство, господарська діяльність якого за своїм характером заснована на отриманні прибутку. Тобто діяльність і розвиток цих підприємств здійснюється за рахунок власного капіталу (прибутку). Переважна більшість суб'єктів господарювання є суб'єктами комерційної діяльності.

Некомерційне підприємство – суб'єкт господарювання, діяльність якого спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів, а не на одержання прибутку. Тобто вони стосуються підприємств, діяльність яких забезпечується коштами з державного бюджету.

Залежно від форми власності в Україні та багатьох інших країнах можна виділити наступні основні види підприємств:

- державна - форма власності, заснована на державі. Оскільки він поділяється на загальнодержавний і комунальний, то відповідно виділяють загальнодержавні і комунальні підприємства;
- колективні трудові - заснована на колективній власності на працю.

Існують колективні трудові підприємства (або національні підприємства), кооперативні підприємства, підприємства громадських організацій тощо. Приватні капіталісти – власність, заснована на приватних особах (капіталістах), які наймають робочу силу;

- колективні (акціонерні) капіталістичні - власність кількох власників капіталу, заснована на найманій праці;
- індивідуальні (приватні) трудові - заснована на приватній власності окремих осіб та їх особистій праці;
- сімейні - праця, заснована на прагненнях членів однієї сім'ї;
- спільні (змішані) - заснована на поєднанні різних форм власності, в тому числі за участю іноземного капіталу.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його організаційної структури. Звичайно, в різних галузях воно різне. Однак найбільш характерна корпоративна структура підрозділяється на: виробництво, магазин, відділ, район, бригада, бюро, лабораторія тощо.

Підприємства прагнуть до об'єднання відповідно з власними цілями, відтак створюються:

- асоціації, які є договірними об'єднаннями, створеними для довгострокової координації господарської діяльності;
- корпорації, тобто договірні об'єднання, утворені на основі поєднання промислових, наукових і комерційних інтересів, наділені індивідуальними повноваженнями і централізованим наглядом за діяльністю кожного учасника;
- консорціуми, тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільних цілей;

- статутні об'єднання промислових підприємств, наукових організацій, транспорту, банківської справи, торгівлі тощо повністю залежать від одного або групи підприємств;
- інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами.

У підприємницькій діяльності, що використовує найману працю, між власником або уповноваженою ним установою та працею Колектив укладає колективний договір, регулює свої трудові, трудові та соціально-побутові відносини з адміністрацією підприємства відповідно до законодавства про колективний договір.

До активів підприємства належать виробничі і невиробничі фонди та інші цінності, вартість яких відображається на окремому балансі підприємства. До джерел формування майна підприємства належать: грошові та матеріальні внески засновників; доходи від реалізації продукції, послуг та інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків та інших кредиторів; капітальні вкладення та бюджетні субсидії; майно, придбане від інших підприємств, організації та громадяни в установленому порядку, інші джерела, не заборонені законодавством України.

## **1.2. Управління розширенням діяльності підприємств**

В умовах ринкової економіки кожне підприємство не може досягти успіху, якщо воно не планує і не керує своїм розвитком і постійно не накопичує інформацію про власну ситуацію, ситуацію на цільовому ринку, положення конкурентів на ньому, не шукає можливості і скористатися ними.. Адже коли компанія працює на ринку, вона переслідує певну мету. Такою метою є отримання певної економічної вигоди, яка може бути досягнута лише шляхом розумного поєднання двох ключових завдань задоволення попиту населення на певний товар (роботу, послугу) та прибутковості підприємства чи підприємця.

Управління бізнесом - це діяльність, спрямована на координацію роботи структурних підрозділів і людей для ефективного функціонування та досягнення поставлених цілей за допомогою засобів і методів, що впливають на всі процеси в ньому. У свою чергу, сутність управління розширенням корпоративної діяльності полягає у постановці та раціоналізації цілей, у визначенні найкращих методів і шляхів їх досягнення, в ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання завдань, а також у встановленні їх предметної взаємодії.

Серед принципів розширення бізнесу можна виділити наступні:

- чіткий розподіл праці – дозволяє визначити коло функцій, які виконують самі керівники та ті, хто безпосередньо реалізує управлінські рішення;
- дотримання дисципліни та порядку – це необхідно з огляду на те, що недотримання працівниками параметрів організаційної поведінки може призвести до неповного виконання своїх функцій, невиконання стандартів і неефективного управління;
- відповідальність – передбачає принцип чіткого розподілу праці, передбачає визначення обсягу повноважень керівників усіх рівнів, ступеня відповідальності за управлінські рішення, своєчасності та якості виконання.
- застосування стимулів до ефективної роботи – ефективність менеджменту значною мірою залежить від системи стимулювання керівників, можуть застосовуватися різні методи стимулювання, починаючи з прямих економічних (форма і розмір винагороди, премії, участь у прибутках) і закінчується не грошовим виразом (гнучкий графік роботи, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні);
- забезпечення рівної справедливості для всіх – і керівники, і ті, хто реалізує їхні рішення, повинні гарантувати, що всі вони однаково відповідальні за виконання своїх обов'язків і отримують справедливу винагороду за високі результати роботи;

- впевненість у постійності та стабільності в роботі – вказаний принцип дає можливість кожному працівнику повністю розвинути свій потенціал, спрямовуючи зусилля на максимально можливе виконання завдань, оскільки впевненість у завтрашньому дні є вирішальним мотиватором продуктивної праці;

- підтримання стосунків із співробітниками за ієрархічним ланцюжком – реалізація управлінських рішень передбачає явне підпорядкування нижчого керівництва вищому, інакше можуть прийматися суперечливі рішення, які не можуть бути якісно реалізовані;

- заохочення ініціативи - важливий важіль мотивації будь-якої діяльності, в тому числі і управлінської, цю ініціативу необхідно заохочувати різними способами і на будь-якому рівні управління, щоб з низки ініціативних пропозицій можна було прийняти єдино правильне управлінське рішення;

- сумісність і централізація цілей – у тому числі створення єдиного механізму управління, спрямованого на вирішення спільних завдань, принцип полягає в тому, що відділи повинні працювати на задоволення потреб споживачів необхідною продукцією в заданих кількостях і в заданий час;

- ефективність управління – оскільки існує кілька варіантів досягнення однієї мети, компанії постійно шукають ефективні рішення в області техніко-технологічних проблем, організації виробництва, забезпечення конкурентоспроможності продукції, пошуку нових ринків збуту тощо.

Будь-яке розширення корпоративної діяльності передуює процесу планування. Об'єктами планування є всі напрямки діяльності компанії: маркетинг, інновації, бізнес, економіка, суспільство, виробництво, навколишнє середовище.

Будь-який бізнес, незалежно від сфери його діяльності, так чи інакше планується: сфера діяльності, розмір і етапи масштабу, місцезнаходження і



форма розміщення, організаційно-правова форма діяльності, а також система оподаткування, джерела фінансування.

Планування розширення сучасної підприємницької діяльності загалом включає три етапи. Перш за все, це підготовчий період. На цьому етапі здійснюється відбір виконавців, консультантів, експертів, визначається розподіл завдань і відповідальності між виконавцями, розробляється календарний план виконання робіт, збирається вихідна інформація. По-друге, перейдіть безпосередньо до плану. Нарешті, по-третє, презентація плану, тобто представлення його основних умов керівництву або потенційним інвесторам.

Виходячи з цього, основним документом для розширення підприємницької діяльності є бізнес-план. Це один з найширших видів планування на даний момент і водночас робочий інструмент для підприємців, детальні плани реалізації проєктів, а також документи, що описують основні аспекти діяльності та розвитку підприємства, а також дослідження та підтвердження конкретного напрямку діяльності підприємства на конкретному ринку результатом.

У бізнес-плані викладаються перспективи і поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку і його характеристики, окреслюються деталі функціонування бізнесу в цих умовах, визначає фінансові та матеріальні ресурси, необхідні для реалізації проєкту.

Існує декілька підходів щодо визначення поняття «бізнес-план» (табл. 1.1). У більшості випадків бізнес-план розглядається як інструмент залучення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проєкту. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не інвестуватимуть у бізнес, якщо не побачать добре підготовленого бізнес-плану. Такий план зовнішнього спрямування насамперед має переконати потенційних інвесторів у тому, що бізнес-проєкт має чітко визначену стратегію, здатний досягти успіху та заслуговує фінансової підтримки.

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення терміну «бізнес – план»

Автор	Визначення
Ліпсиц І. В.	Бізнес-план - це документ, який описує аспекти майбутнього підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіштовхнутись, а також встановлює способи їх вирішення
Ковальов В. В.	Бізнес-план – це документ, що відображає в концентрованій формі ключові показники, які обґрунтовують доцільність деякого проєкту, а також чітко і наочно розкриває суть передбачуваного нового напрямку діяльності фірми
Волков І.М.,	Бізнес-план - документ планового характеру, що визначає мету нового бізнесу (або розвитку вже існуючого), завдання керування їм і його організації, що й намічає шляхи та способи досягнення поставлених цілей на основі аналізу всіх виникаючих при цьому проблем. Це документ, який повинен комплексно, системно обґрунтовувати управлінські рішення, пов'язані з підприємницькою діяльністю
Ідрисов А.Б., Картишев С.В., Постников А.В.	Бізнес-план - це офіційний документ, який є одним з основних інструментів по добуванню грошей
Савчук В.П., Прилипко С.И., Величко Е.Г.	Бізнес-план - це документ, що дає детальні пояснення, як буде відбуватися керування бізнесом для забезпечення прибутковості підприємства, а також повернення інвестицій

*Джерело: складено автором за даними [3, 7, 12, 18, 19, 22]*

Однак не менш важливою є внутрішня функція бізнес-плану, в якій можна виділити два напрямки його застосування:

- як інструмент стратегічного планування та оперативного управління корпоративною діяльністю. Розробка бізнес-плану вимагає не тільки визначення стратегічного напрямку та цілей кампанії, а й визначення оперативних дій для досягнення цих цілей. Тобто бізнес-план є основою для планування всіх аспектів поточної корпоративної діяльності і допомагає співробітникам глибше зрозуміти індивідуальні завдання, пов'язані з їхньою спільною справою;
- як механізм аналізу, контролю та оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дозволяє аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності під час реалізації бізнес-проєкту, виявляти відхилення від плану та вчасно коригувати напрямок розвитку бізнесу.

У широкому сенсі бізнес-план виконує наступні функції. Один – сформулювати концепцію розвитку, тобто бізнес-стратегію. Ця здатність необхідна при створенні бізнесу, розробці нових продуктів і принципово нових сфер діяльності. У цьому випадку бізнес-план використовується як формальний засіб демонстрації доцільності обраного курсу.

Друга функція безпосередньо пов'язана з процесом планування. З цієї точки зору метою бізнес-плану є проведення економічної оцінки обраної сфери діяльності. Ця функція також відноситься до контролю за виконанням параметрів бізнес-плану під час виконання.

Наступна функція – залучення кредитів. Насправді, щоб застрахуватися від ризику неповернення кредитів, банкам часто потрібні не тільки гарантії чи застави, а й добре продумана бізнес-ідея. Тому професійно складений бізнес-план стає одним із ключових факторів у прийнятті рішення Питання формування джерел фінансування.

Нарешті, остання функція – публічність. У новий бізнес необхідно залучити потенційних партнерів, які можуть інвестувати в проєкт власні кошти або сприяти мобілізації інших ресурсів. У цьому контексті бізнес-план можна вважати документом, покликаним запевнити потенційних партнерів або інвесторів у майбутніх бізнес-перспективах.

Кожне завдання бізнес-плану може бути вирішено тільки разом з іншими завданнями при розширенні діяльності підприємства. Зазначений порядок дій також передбачає наявність певного вибору у виборі методу впливу на учасників бізнес-процесів підприємства.

Основою їх використання є ступінь і закономірність розвитку суспільно-трудових відносин, рівень розвитку самого підприємства, правові та соціально-психологічні основи налагодження взаємовідносин у колективі тощо.

### **1.3. Проєктні засоби при освоєнні підприємствами нових сфер та напрямів діяльності**

Управління будь-яким суб'єктом господарювання (підприємством, організацією, компанією) через проєкти здійснюється в багатьох країнах світу, і такий підхід довів свою здатність значно підвищити ефективність управлінських рішень.

Практика проєктування в країні, як правило, включає наукові дослідження, проєктно-конструкторські та будівельно-будівельні роботи як проєкти, оскільки проєкт означає набір документів, розрахунків і креслень, необхідних для створення будь-якого виробу або конструкції. Сучасні інтерпретації проєктів виходять за рамки вищесказаного і широко охоплюють усі види діяльності.

Слово «проєкт» походить від латинського «projectum», утвореного від «pro» і «jacere», що означає «кинути вперед». У фаховій літературі різноманітні визначення терміна «проєкт» переважно пояснюються різними методологічними підходами.

Проєкт це:

- будь-що заплановане чи обдумане, важке завдання;
- Операційна (інженерна) система, яка обмежена за часом і коштами і спрямована на досягнення деяких заявлених результатів/продуктів на рівні вимог і стандартів якості (база експертизи) (план необхідний для досягнення цілей проєкту) і система оцінки компетенцій менеджера проєкту).

Найважливішим компонентом інтерпретації програми є явна зосередженість на ефективності заходів, які мають бути досягнуті протягом певного періоду часу з обмеженими ресурсами.

Багато архітектурних, інженерних, консалтингових організацій є проєктно-орієнтованими: їхня діяльність полягає у реалізації проєктів на користь своїх клієнтів. Але навіть у непроєктно-орієнтованих підприємствах існує багато інших видів діяльності у внутрішньому чи зовнішньому

середовищі організації, якими можна керувати як проєктами: впровадження нових продуктів; ініціювання нового виробництва; заходи з оновлення основних фондів; впровадження нових систем і технологій тощо.

Враховуючи вищезазначене та з огляду на сучасні економічні тенденції проєктне управління діяльністю з розробки дозволяє керівникам підприємств зосередитися, власне, на результатах і керувати їхнім досягненням, замість того, щоб робити розробку процесом заради процесу (як це часто буває у малому бізнесі), який може з лишком окупитися для організації (рис. 1.2).

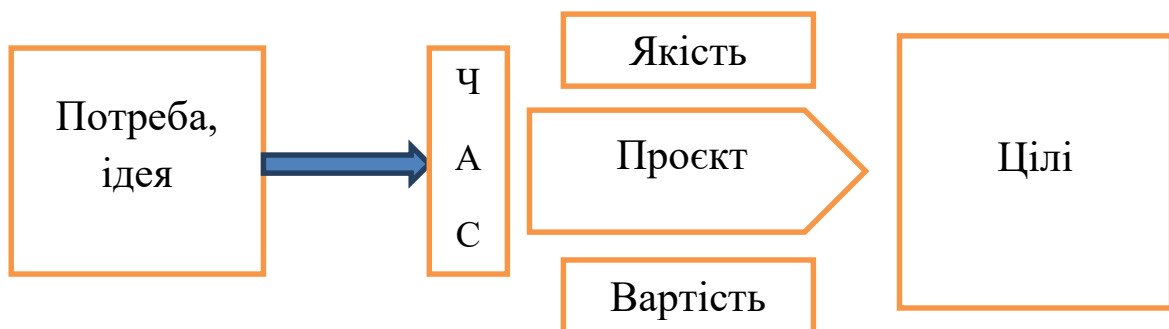


Рис. 1.2. Стадії розвитку проєкту

*Джерело: складено автором за даними [29]*

Управлінські дії, спрямовані на реалізацію проєкту, поділяються на такі, що охоплюють планування, інтеграцію, координацію та реалізацію завдань проєкту. Загалом усі управлінські дії для реалізації проєкту розбиваються на п'ять груп процесів управління: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і завершення.

Що стосується кінцевих підходів до управління проєктами, які використовуються на вітчизняних підприємствах, таких як багатопроектний (тобто проєкт, що складається з кількох проєктів), програмний і портфельний менеджмент, між ними існує багато перетинів і взаємозв'язків, і їх не можна розглядати незалежно один від одного.

У таблиці 1.2 наведено характеристики проєкту, програми і портфелю.

Таблиця 1.2.

### Характеристики проєкту, програми та портфелю

Характеристика	Проєкт	Програма	Портфель
Ціль	Проєкт повинен виробити готовий до постачання продукт	Програма повинна досягти стратегічних змін	Портфель повинен координувати, оптимізувати і коригувати стратегію
Стратегія	Взаємозв'язані через робочу оболонку проєкту	Реалізуються програмою	Регулюються стратегією і знаходяться під її моніторингом
Організаційні зміни	Часто виключені з проєкту	Зазвичай включені в програму	Виключені з портфеля
Час, витрати	Визначені в бізнес-плані й реалізовані в проєкті	Орієнтовно окреслені в стратегії; розбиті на окремі проєкти	Засновані на пріоритетах і стратегічних цілях портфеля

*Джерело: складено автором за даними [12]*

Аналізуючи роботу будь-якої організації, можна виділити два основних види діяльності: поточні, повторювані процеси (операції) і проєкти.

Як видно з таблиці 1.3, діяльність на підприємствах і проєктах істотно відрізняються один від одного.

Таблиця 1.3.

### Особливості функціонування підприємства та проєкту

Аспект діяльності	Підприємство	Проєкт
Характер діяльності	Повторювальна діяльність	Разове використання роботи
Інтенсивність використання ресурсів	Низька	Висока
Проблеми, що вирішуються	Постійно повторювальні проблеми	Унікальні проблеми
Персонал	Сталий колектив з налагодженими зв'язками	Тимчасовий колектив
Використання досвіду	Можливість використання минулого досвіду	Пошук нових методів вирішення проблеми

*Джерело: складено автором за даними [20]*

Для успішної реалізації проєкту необхідно виділити його основні характеристики, що дозволяє підібрати необхідні інструменти для реалізації проєкту (рис. 1.3).

Зокрема, кількісні показники означають, що проєкт буде оцінюватися за допомогою числових значень, які описують результати проєкту. Життєвий цикл охоплює всі фази розробки проєкту в часі.

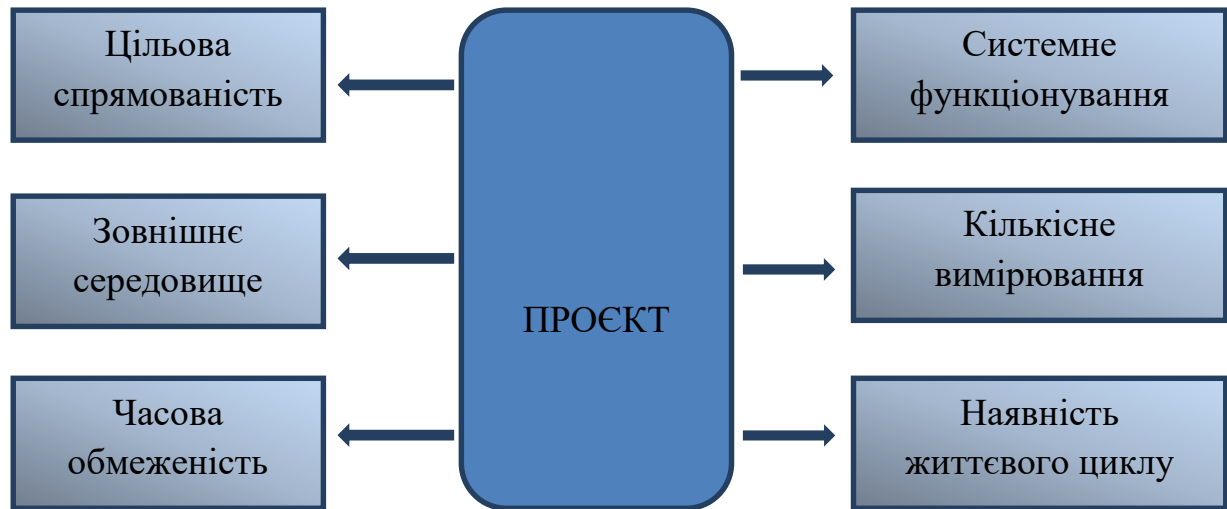


Рис. 1.3. Ознаки проєкту

*Джерело: складено автором за даними [10]*

Суть управління проєктами полягає в управлінні цілями організації, що дозволить компанії досягти успіху в конкурентній боротьбі, швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, заощадити час і гроші. Менеджери проєктів завжди піклуються про час, бюджет і якість роботи.

Відповідно до загальноприйнятих принципів управління проєктами, ефективне управління дедлайнами вважається ключем до успіху за всіма трьома показниками. Часові обмеження проєкту є найбільш критичними. Якщо терміни реалізації проєкту значно затримуються, є велика ймовірність перевитрати коштів і неякісної роботи.

Щоб отримати вигоду від реалізації проекту, необхідна ефективна координація та управління, що гарантує, що необхідні рішення приймаються в потрібний час із повним знанням наслідків.

Класифікація проектів.

1. За категорією проекту (склад і структура самого проекту та його предметної області) виділяють:

- однопроектні - індивідуальні проекти різних типів, типів і розмірів;
- мультипроектні - комплексні проекти, що складаються з кількох одиничних проектів, що вимагають застосування мультипроектних управління;
- великомасштабні проекти - цільові плани регіонального, галузевого та національного розвитку, включаючи окремі та багатопроєктні;

2. Класифікація за типом проекту (основна сфера діяльності, в якій здійснюється проект) - технічний, організаційний, економічний, соціальний, змішаний;

3. За характером предметної області проекту - інвестиції, інновації, R&D, освіта, IT.

До інвестиційних проектів зазвичай відносяться проекти, що потребують інвестицій, головною ознакою яких є нове будівництво або реконструкція основних фондів. До інноваційних належать проекти, основною метою яких є розробка та застосування нових технологій, ноу-хау та інших інновацій, що забезпечують розвиток системи.

Крім того, залежно від тривалості проекту (терміну реалізації проекту) виділяють:

- короткостроковий (до 3 років);
- середньостроковий (від 3 до 5 років);
- довгостроковий (більше 5 років).

Ефективність реалізації проектних дій виражається позитивними ефектами, отриманими від проекту, задоволеністю всіх зацікавлених сторін.



Ефективність вимірює рівень використання ресурсів відношенням отриманих результатів до максимально можливих.

Сучасні стандарти виконання проєктних дій заохочують керівників проєктів постійно вдосконалювати свою здатність: переводити місію проєкту в конкретні завдання, процеси, види роботи, методи та методи впровадження; використовувати всі групи процесів управління (ініціювання, планування, створення продуктів проєкту за певних обмежень). ; забезпечити максимальне задоволення зацікавлених сторін результатами проєкту та узгодити їхні можливі конфлікти інтересів.

Тому успішна реалізація проєктних дій значною мірою залежить від професійної компетентності команди управління проєктом та її здатності продумано керувати проєктом. Так, поки досягнуті проміжні результати (дозволяють розвитку успішно), поставлені реальністю цілі будуть досягнуті. Приділяючи особливу увагу поточним результатам, можна виявити проблеми на ранній стадії. Творчий підхід керівників та їх наполегливість також сприяли успішному завершенню проєкту.

З результатів розділу 1 можна помітити наступні моменти.

1. Підприємство – це певна сукупність факторів виробництва, а саме засобів виробництва, фінансових ресурсів, працівників тощо. Характеризується наявністю певних економічних відносин між учасниками підприємства та іншими суб'єктами господарювання. Крім того, фірми безпосередньо виробляють товари чи послуги, необхідні суспільству та окремим споживачам, і розподіляють новостворену вартість.

2. В умовах ринкової економіки, щоб розширити власну діяльність і відкрити нові сфери, підприємствам необхідно опанувати процес планування та аналізувати інформацію, таку як власна ситуація, ситуація на цільовому ринку, діяльність конкурентів тощо. Для досягнення поставлених цілей сучасної діяльності підприємства необхідна заздалегідь визначена послідовність дій і оптимальний розподіл ресурсів.

3. Проєктний підхід найкраще підходить для реалізації планів щодо розширення діяльності компанії. Можна стверджувати, що найважливішим компонентом інтерпретації програми є явний акцент на ефективності заходів, які мають бути досягнуті протягом певного періоду часу з обмеженими ресурсами.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

ФОП «Світлицька О. О.» офіційно зареєстровано у 2010 році. Основною діяльністю суб'єкту господарювання є продаж автомобільних товарів для приватних осіб, а також транспортних та інших підприємств та організацій.

Суб'єкт господарювання працює на загальній системі оподаткування, тобто є платником податку на додану вартість та податку на прибуток. Територіально ФОП «Світлицька О. О.» знаходиться за адресою м. Одеса, вул. Дальницька 43/15 (це також є юридичною адресою підприємства) і складається з офісу та складу-магазину.

Безпосередньо зі складу-магазину здійснюється продаж та, за необхідністю, доставка автозапчастин для замовника. Стабільна цінова політика та постійно діючі знижки дозволяють клієнтам заощадити час і гроші. Широкий вибір запчастин для будь-яких авто, покликаний полегшити витрати часу і сил на тривале ходіння по магазинах і ринкам, у пошуках потрібних деталей для ремонту або модернізації автомобіля.

З метою максимального задоволення запитів клієнтів та для розширення можливостей щодо збуту, з 2017 року ФОП «Світлицька О. О.» запускає власний Інтернет – сайт. Завдяки його існуванню, перебуваючи в домашній обстановці або в своєму офісі, клієнт може отримати вичерпну інформацію щодо запропонованої продукції та її наявності, ознайомитися з функціональними характеристиками та цінами тощо.

Основна перевага Інтернет формату полягає в тому, що в процесі он-лайн консультації фахівці допоможуть вибрати найбільш підходящі запчастини, безпосередньо виходячи з потреб замовника, його побажань і

виділеного бюджету, з урахуванням можливості взаємозаміни деталей для різних авто.

Персонал складається з 9 штатних працівників, серед яких: директор/бухгалтер, менеджер, маркетолог, 3 продавці, 2 працівники складу, водій. Крім того в режимі аутсорсингу працюють відповідальний за сайт та юридичний консультант.

З точки зору штатного розкладу ФОП «Світліцька О. О.» знаходиться на стадії розвитку, про що свідчить стале збільшення кількості персоналу, проте в період пандемії більшість співробітників працювала неповний робочий день.

Організаційна структура суб'єкта господарювання дуже проста, всі підрозділи: менеджери, працівники магазину та складу, бухгалтер, підпорядковуються безпосередньо директору. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

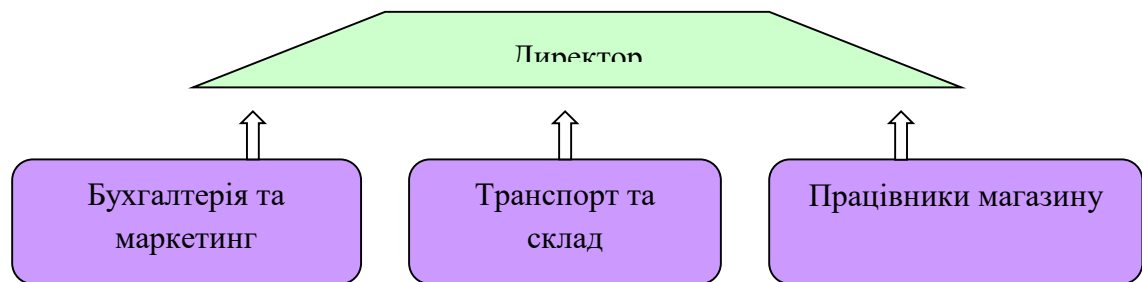


Рис. 2.1 Організаційна структура ФОП «Світліцька О. О.»

*Джерело: складено автором*

Ускладнення зовнішніх умов в майбутньому може призвести до відмови від власного маркетолога (його функції можна віддати на аутсорсинг або делегувати на менеджера із закупівлі) та водія (існує декілька пропозицій про співпрацю від компаній, що здійснюють кур'єрську доставку).

Основні показники фінансово-господарської діяльності ФОП «Світліцька О. О.» за останні 3 роки наведено в таблиці 2.1. Як свідчать наведені дані за період, що аналізується, чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 10458,2 тис. грн. у 2019 році до 13306,4 тис. грн. у 2021 році.

Крім того, у 2020 році спостерігалось різке збільшення чистого доходу до рівня 19423,2 тис. грн.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових показників діяльності ФОП «Світлицька О. О.»  
в 2019 - 2021 роках, тис. грн.

Найменування показників	Роки			2021 у % до 2019
	2019	2020	2021	
Дохід від реалізації продукції	12549,8	23307,8	15967,7	127,2
Податок на додану вартість	2091,6	3884,6	2661,3	127,2
Інші вирахування з доходу	-	-	-	-
Чистий дохід від реалізації	10458,2	19423,2	13306,4	127,2
Собівартість реалізованої продукції	8921,4	12459,8	10948,9	122,8
Валовий прибуток	1536,8	6963,4	2357,5	153,4
Інші операційні доходи	-	-	-	-
Адміністративні витрати	939,1	1328,9	1344,9	143,2
Витрати на збут	458,4	779,1	758,1	165,4
Інші операційні витрати	53,1	38,1	121,4	228,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	86,2	4502,1	133,1	154,4
Податок на прибуток	21,0	855,4	24,0	114,3
Чистий прибуток	68,1	3646,7	109,1	160,1

*Джерело: складено автором*

Основною причиною означеного зростання доходів та прибутку в 2021 році стало:

- оснащення автообладнанням та автоаксесуарами нових автомобілів служби таксі «Бонд»;
- продаж в кінці року оптом залишків продукції придбаної на час пандемії (санітайзери);
- поставка великої партії запчастин «4×4» для фірмового магазину «Toyota», який частково відмовився від прямих поставок від виробника внаслідок складнощів з логістикою в період Ковід-19.

Загальне збільшення доходів обумовило аналогічні тенденції стосовно валового прибутку. Його абсолютне збільшення у 2021 році у порівнянні з

2019 склало 820,7 тис. грн., а відносно – 53,4%. Що ж стосується собівартості реалізованої продукції, темпи її зростання трохи менше ніж аналогічні показники по чистому доходу від реалізації – 22,8% проти 27,2%. В результаті чистий прибуток збільшився на 60,1% або на 41 тис. грн.

Структура продажу, та її зміни у порівнянні з 2019 роком наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зміна структури обсягу продажу товарів ФОП «Світлицька О. О.», % до загального обсягу за період, що аналізується

Найменування товарів та послуг	2020 рік	2021 рік	Відхилення, п.п.
Автозапчастини	65,5	62,4	-3,1
Інструменти	7,2	7,8	+0,6
Аксесуари	11,8	11,6	-0,2
Електронні пристрої	11,2	12,5	+1,3
Автохімія	0,1	0,4	+0,3
Домкрати	1,1	1,5	+0,4
Інша продукція	3,1	3,8	+0,7
Загалом	100,0	100,0	

*Джерело: складено автором*

Таким чином, найбільшу частку у структурі продажу ФОП «Світлицька О. О.» займають автозапчастини (62,4% у 2021 році): двигуни, системи охолодження, ремені, фільтри, системи гальмування тощо. Далі йдуть електронні пристрої (12,5%) та аксесуари (11,6%). Серед електронних пристроїв найбільшим попитом користуються антени, зарядні пристрої та автопилососи, а серед аксесуарів – дзеркала та звукові сигнали.

Також збільшилась частка у продажах інструментів та домкратів основними покупцями яких є станції технічного обслуговування. До іншої продукції, частка якої склала 3,8% слід, насамперед, віднести елементи автотюнінгу (наприклад, тонувальну плівку або дефлектори вікон), та засоби аварійної допомоги (троси, вогнегасники тощо).

Структура обсягу продажу суб'єкта господарювання досить стабільна, що свідчить про стабільність діяльності підприємства на своєму сегменті ринку. Дана спеціалізація дозволяє зберігати високий рівень конкурентоспроможності.

Що стосується витрат суб'єкта господарювання, найбільші темпи зростання спостерігались за витратами на збут. За період 2019-2021 рр. вони зросли на 65,4 % з 458,4 до 758,1 тис. грн. Це є наслідком збільшення обсягів продажу.

Розвиток Інтернет – магазину, паралельно зі збільшенням управлінського персоналу та розширенням складу призвів до збільшення адміністративних витрат на 43,2%.

Погрозливим виглядає значне збільшення інших операційних витрат (на 128,6%). Насамперед, це стосується таких статей як втрати від знецінення запасів; нестачі й втрати від псування цінностей; сума безнадійної дебіторської заборгованості. Але враховуючи те, що суб'єкт господарювання позбулося непродуктивних торговельних структур і стало більш виважено будувати відносини з контрагентами, можна спрогнозувати поступове зменшення інших операційних витрат у майбутньому. Щоб більш докладно розглянути операційні витрати, скористаємося даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Елементи операційних витрат ФОП «Світлицька О. О.» за 2019 – 2021 роки,  
тис. грн.

Елементи витрат	Роки			Темп зростання 2021 р. до 2019 р.,%
	2019	2020	2021	
1. Матеріальні витрати	8821,9	11399,8	9354,5	106,0
2. Витрати на оплату праці	1098,9	2055,4	2713,5	246,9
3. Витрати на соціальні заходи	418,1	1112,8	1095,4	261,9
4. Амортизація	10,0	9,8	9,9	99,0
5. Інші витрати	23,1	28,1	28,4	122,9
Разом	10372,0	14605,9	13173,3	127,1

*Джерело: складено автором*

Як видно з таблиці найповільніше збільшення витрат відбулося за статтею «матеріальні витрати» - на 532,6 тис. грн. або 6 %. Більшу частину матеріальних витрат займають витрати на закупку товарів у постачальників. При цьому, якщо порівнювати дані 2021 року з 2020, то матеріальні витрати взагалі зменшились на 2045,3 тис. грн. Це можна пояснити тим, що:

1. Коливання у 2020-2021 рр. курсу долару призвело до більш виваженої політики щодо закупівель та диверсифікації постачальників.
2. Деякі, найдорожчі та рідкі, деталі продаються виключно під замовлення.
3. У 2020 році ФОП «Світлицька О. О.» придбало зі знижкою велику партію запчастин для японських та корейських авто (угода з конкурентом, який вирішив покинути ринок та змінити напрям діяльності), так що наразі немає потреби у нових закупівлях за даними групами товарів.
4. Деякі з позицій з розділу «Автохімія» постачальники надають ФОП «Світлицька О. О.» на реалізацію.

Паралельно з цим зросли витрати на оплату праці і відповідно виплати на соціальні заходи на 146,9% та 161%, відповідно, у порівнянні з 2019 роком. Це пов'язано з відкриттям Інтернет – магазину, а також зі збільшенням зарплати продавцям та менеджерам внаслідок збільшення товарообігу та переходом на гнучку безтарифну систему оплати праці. Крім того за аналізований період виникла потреба у додатковому персоналі: 1 продавець та 1 працівник складу.

Наступним кроком є аналіз ліквідності. У загальному розумінні ліквідність - це здатність цінностей легко перетворюватись на гроші, тобто абсолютно ліквідні засоби. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують його спроможність своєчасно і у повному обсязі погасити поточні зобов'язання, тобто короткострокову кредиторську заборгованість.



Аналіз показників ліквідності виявив певні проблеми в діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Динаміка показників ліквідності ФОП «Світлицька О. О.»

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	2019	2020	2021	Відхилення від нормативу у 2021р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності який показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена негайно на дату складання звітності	$K.a. = \frac{\text{Грошові активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,2-0,3	0,037	0,035	0,04	-0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок наявних засобів, але і очікуваних надходжень від дебіторів	$K_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,7-0,8	1,01	0,79	0,99	+0,19
Коефіцієнт загальної ліквідності дозволяє встановити, якою мірою поточні активи покривають короткострокові зобов'язання	$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	2-2,5	1,18	0,94	1,17	-0,83

*Джерело: складено автором*

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається відношенням найбільш ліквідних активів до поточної кредиторської заборгованості підприємства. Вказаний коефіцієнт є найбільш жорстким критерієм платоспроможності та ліквідності підприємства, він показує яку частину короткострокової заборгованості підприємства може погасити найближчим часом за рахунок наявних грошових коштів.

У світовій практиці вважають достатнім, якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищує значення 0,2-0,3. З 2019 по 2021 рік, рівень даного коефіцієнта не досяг вищезгаданого значення. Це свідчить про те, що суб'єкт господарювання не мало вільних фінансових коштів і, тому, у разі потреби, свої поточні зобов'язання погасити не могло. Проте спостерігається деяка позитивна динаміка стосовно означеного показника.

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на те, яку саме частину поточних зобов'язань суб'єкт господарювання спроможний погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних засобів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. На практиці вказаний показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Значення коефіцієнта поточної ліквідності вважається нормальним в діапазоні 0,7- 0,8. Для ФОП «Світлицька О. О.» на протязі всього періоду з 2019 по 2021 рік даний показник перевищував норму, тобто можна зробити висновок, що суб'єкт господарювання може за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів погасити в основному всі зобов'язання по короткострокових позикових коштах.

Слід додати, що коливання показників абсолютної та поточної ліквідності зовсім малі, що свідчить про стабільність збутової політики підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Вказаний коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання суб'єкту господарювання погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. Оптимальне значення цього коефіцієнта рівне 2-2,5. У 2019-14 рр. вказаний показник коливався від 0,94 до 1,18. Ця ситуація свідчить про недостатню загальну ліквідність.

Наступним етапом аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання є аналіз рентабельності його діяльності, дані якого наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності діяльності ФОП «Світлицька О. О.»  
за 2019-2021 роки, %

Показники	Нормативне значення	Період		
		2019	2020	2021
Рентабельність активів $K_{ра} = \text{Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування} / \text{Валюта балансу}$	>0	7,7	20,2	8,4
Рентабельність власного капіталу $K_{рвк} = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}$	>0	12,5	25,7	48,6
Рентабельність діяльності $K_{рд} = \text{Чистий прибуток} / \text{Чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)}$	>0	0,7	18,7	0,8

*Джерело: складено автором*

Дивлячись на показники таблиці, можна заключити, що всі коефіцієнти рентабельності позитивні більш того за більшістю з них спостерігається й позитивна динаміка.

Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність) характеризує – рівень прибутку, що створюється всіма активами суб'єкта господарювання, які перебувають у його використанні.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в даний суб'єкт господарювання. У 2021 році рентабельність власного капіталу становила 48,6%.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг).

Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання, а зменшення навпаки. Означений показник для ФОП «Світлицька О. О.» має сталу тенденцію до зростання, а його значення у 2021 році досягло позначки 0,8%.

Таким чином діяльність ФОП «Світлицька О. О.» можна вважати достатньо ефективною. За аналізований період спостерігалася позитивна динаміка щодо розмірів доходів від реалізації та чистого прибутку. Проте визивають непокоєння низькі показники ліквідності та рентабельності діяльності. Отже фінансову ситуацію неможливо вважати достатньо стійкою. Особливо, враховуючи те, що суб'єкт господарювання функціонує на ринку автозапчастин, якому притаманні значні кон'юнктурні коливання.

## **2.2 Оцінка поточного стану ринку автозапчастин в Україні**

У спільному дослідженні ринок автозапчастин виступає як складна реляційна система задоволення споживчого попиту на товари та послуги для цільового використання транспортних засобів, машин і механізмів на дорозі. З економічної точки зору вказаний ринок є системою організації попиту, тобто першою ланкою тут є людина, яка визначає вказаний попит, визначає його кількість і якість. Ринок автозапчастин організований шляхом взаємодії споживачів (за характером попиту та діяльності) з продавцями (виробниками або посередниками - продавцями автозапчастин/послуг).

Структура ринку автозапчастин базується на концептуальних принципах і деталях продукту/послуги того, як працює ринок. Таким чином, виділяють дві основні складові ринку: ринок споживачів, який формує запити на автозапчастини/послуги, та ринок продавців/виробників, діяльність яких спрямована на задоволення цих запитів. Конкретна структура ринку залежить від характеру потреб і особливостей їх задоволення з урахуванням специфіки організації виробництва і збуту за сучасних умов мінливості товарних ринків і конкуренції. Локалізація попиту та пропозиції,

зосередженість на поділених споживчих ринках та промислова структура ринку виробників автозапчастин мають численні взаємозв'язки, формуючи структуру ринку автозапчастин.

Наявність якісних автозапчастин, тобто в новому асортименті та з найкоротшим терміном очікування, є одним із важливих факторів, що впливають на вибір придбання конкретного автомобіля та є основним предметом конкурентоспроможності обладнання. Розвиток ринку автозапчастин та широта та якість роботи основних гравців вітчизняного ринку створили передумови для збільшення продажів автомобілів та задоволення потреб вітчизняного населення в цій продукції.

У зарубіжних країнах довгострокова структура ринку автозапчастин така. Світові виробники постачають свою продукцію найбільшим оптовим компаніям. Крім того, дистриб'ютори розподіляють запчастини через власні або партнерські компанії на регіональні склади, які вже постачають клієнтів. Це насамперед мережі СТО універсального обслуговування. Зазвичай вони належать компаніям, що займаються продажем запчастин. Така система вигідна споживачеві, оскільки підтримує прийнятні ціни, гарантується запасні частини та їх встановлення.

Глобальні тенденції світового ринку автозапчастин пов'язані, перш за все, з масштабним переходом на електромобілі. У результаті очікується, що до 2035 року ринок запасних частин для двигунів внутрішнього згорання впаде з \$73 млрд до \$17 млрд. 2020 рік. а запчастини до трансмісії – з 93 до 25 млрд дол.

Крім того, виробники запасних частин стикаються з постійно зростаючими витратами на сировину. Це впливає на вартість кінцевого продукту – автомобіля. Крім того, виробникам доводиться платити більше за розробку. Цього не уникнути. Якщо не інвестувати в розвиток, то швидко відстанеш від конкурентів. На виробників автозапчастин також впливають інші процеси, зокрема імпорتنі мита та торговельні війни між різними

країнами. Експерти вважають, що не можна виключати зниження попиту на автомобілі в багатьох країнах.

З іншого боку, виграють ті глобальні та місцеві компанії, які виробляють компоненти електромобілів, особливо електродвигуни та батареї, а також розробляють і виробляють системи автономного водіння та системи допомоги водієві.

Вітчизняний ринок автозапчастин ще знаходиться в стадії розвитку, але обороти постійно збільшуються. У 2020 році обсяг ринку досягнув 3,009 млрд доларів США. Темп зростання склав 6,1% (рис. 2.2). Продажі в Інтернеті становили 7% цього ринку в 2020 році і зростають.

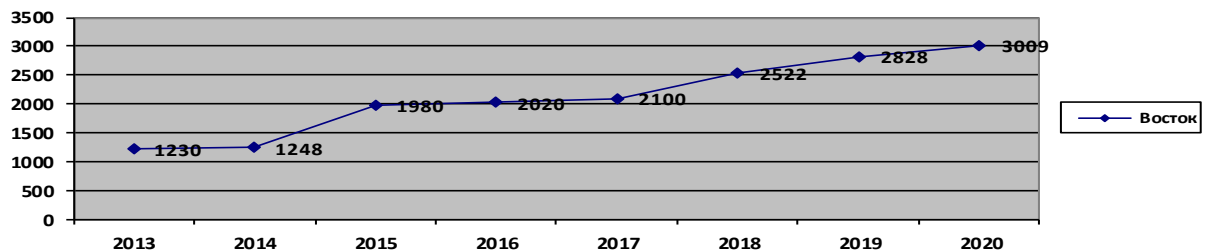


Рис. 2.2 Динаміка ринку автозапчастин

*Джерело: розраховано автором за даними [15]*

Близько 88% запасних частин на внутрішньому ринку є імпортними. Імпортним бізнесом займається понад 1200 компаній. Найбільші дистриб'ютори не тільки в оптовому, але і в роздрібному бізнесі. У свою чергу експорт розвивався погано. Загалом ринок автозапчастин поділяється на чотири конкуруючі сегменти: оригінальні; вторинні (від заводів, рекомендованих виробниками); неоригінальні та додаткові (тюнінговані); підробки.

Оригінальні імпортні та вітчизняні автозапчастини виробляються автовиробниками, спонсорами яких є автокомпанії та професійні підприємства з виробництва автозапчастин. Оригінальні автозапчастини доставляються до місця споживання через дилерську мережу компанії-

виробника. Ці запчастини в основному використовуються для післяпродажного та гарантійного ремонту, фактично їх виробництво та споживання регулюється відповідно до виробництва та закупівлі автомобілів та вартості запчастин для відповідних обумовлених ремонтних послуг.

Вторинні імпорتنі та вітчизняні автозапчастини (aftermarket) (виробниками автомобілів, спеціалізованими підприємствами, супутніми виробництвами (диверсифікація виробництва) або індивідуально на окремих заводах. Вторинні автозапчастини постачаються через мережу юридично незалежних дилерів Посередники-підрозділи каналу збуту автозапчастини до місця споживання, вони працюють на ринку відповідно до власних потреб і беруть на себе власні комерційні ризики.

Світова тенденція заміни дорогих оригінальних запчастин на більш дешеві особливо поширена в Україні. Тут вже давно діє налагоджений (і часто тіньовий) ринок відремонтованих запчастин. Вітчизняні підприємства також виробляють дешевші комплектуючі для іномарок. По всій території України виробник запчастин однієї марки може представляти десяток офіційних імпортерів і близько сотні «нелегалів».

З одного боку, від такої ситуації виграють споживачі: через гостру конкуренцію ціни на запчастини для «легківок» залишаються доступними. Неоригінальні запчастини дешевші на 30-40%, а «тіньовий» ринок пропонує ціни в рази дешевші за легальні. З іншого боку, автовласникам складно оцінити якість нелегальної або напівлегальної продукції, щоб уникнути дефіциту.

Основною складовою в структурі торгівлі є вторинний імпорт автозапчастин (табл. 2.6). Крім того, за експертними оцінками, понад 35% українського ринку запчастин становить «сірий імпорт», який не враховано в структурі.

Таблиця 2.6

## Структура вітчизняного ринку автозапчастин

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Частка в загальному обсязі, %	Темп зростання, %	Частка в загальному обсязі, %	Темп зростання, %	Частка в загальному обсязі, %	Темп зростання, %
Оригінальні імпортні запчастини	40,8	-	35,8	87,7	34,2	95,5
Оригінальні запчастини вироблені в Україні	0,3	-	0,3	100	0,3	100
Вторинні імпортні автозапчастини	58,2	-	61,3	105,3	61,8	100,8
Вторинні автозапчастини вироблені в Україні	0,6	-	2,5	416,6	3,3	132,0
Ті, що були у використанні і відновлені автозапчастини	0,1	-	0,1	100,0		400,0
Всього		100		100		100

*Джерело: розраховано автором за даними [5]*

Крім того, у західних областях (Закарпаття, Львів, Чернівці, Рівне, Волинь) та у великих містах країни (Київ, Дніпро, Харків, Одеса), де високий попит на особистий транспорт, бізнес з розбирання автомобілів на запчастини частин розробляється. Бізнес абсолютно легальний: часто СТО купують нерозмитнені або просто пошкоджені автомобілі та розбирають їх на запчастини. Інший варіант – спеціальні стоянки, де можна знайти покинуті власниками машини. Виявилось, що це така собі «схема утилізації», ремонти та реставрації зовсім не вигідні.

Вважається, що основними факторами, що визначають тенденцію розвитку ринку автозапчастин, є середній вік і комплектація автомобілів. Середній вік авто на українських дорогах – майже 10 років. У 2020 році продажі нових автомобілів в Україні впали на 74% до 160 тис. За цей же



період кількість «пробігу» авторинку перевалила за 300 тисяч. Крім того, важливим моментом є кількість автомобілів, що ремонтуються, адже незалежні малі та середні майстерні та СТО є основними дрібнооптовими замовниками запчастин і споживають основну кількість продукту.

Майже 85% автомобілів в Україні слід віднести до категорії середніх та економічних (рис. 2.3). Ці класи автомобілів найчастіше потребують поточного ремонту. Згідно з українською статистикою, термін експлуатації цих транспортних засобів становить 15 років, тобто цикл ремонтно-технічного обслуговування становить 3-15 років, що забезпечує виконання ремонту та обслуговування після закінчення гарантійного терміну відповідно до поточних потреб власника автомобіля.



Рис. 2.3 Структура автомобільного ринку України за класом авто  
Джерело: складено автором за даними [15]

Тому цільовим ринком автомобілів, що поставляються на запчастини, є перш за все іномарки, які експлуатуються від 3 до 15 років.

Порівняно з імпортом український експорт автозапчастин розвинений не дуже сильно. По-перше, це пов'язано з тим, що частка автомобілів вітчизняного виробництва в країнах далекого зарубіжжя дуже низька, і багато країн СНД також виробляють запчастини для подібних автомобілів. Обсяг імпорту автозапчастин перевищує обсяг виробництва більш ніж у 7 разів і з кожним роком стрімко зростає. Найбільше зростання в грошовому вираженні показали гальмівні системи, опорні колеса та підвіска, з чого можна зробити висновки про якість доріг в Україні.

Однак основна частина продажів комплектуючих припадає на кузовні конструкції, частка яких за останні роки зросла з 25% до 35%. Друга за величиною категорія - це двигуни, на які разом припадає близько 20% продажів. Зараз частка дизельних двигунів перевищує третину ринку двигунів і постійно зростає. Примітно стрімке зростання попиту на освітлювальне та сигналізаційне обладнання (40-50% на рік). Найбільшим попитом зараз користується електрообладнання (аккумулятори, стартери, фари, свічки), фільтри, деталі зчеплення та гальма та інші деталі ходової.

Для українського ринку автозапчастин характерна фрагментарність – на ньому домінує велика кількість дрібних і напівлегальних операторів. Великі компанії з'явилися 10-20 років тому, але дані про їх участь на ринку навряд чи точні. За даними кожного з них, на нього припадає 10-20% ринку. Такі компанії, як «Укравтозапчастина», «Агро-Союз», «АІС», «ТрейдЛайн» офіційно займають значну частку ринку.

Більшість автозапчастин в Україні продаються через автомагазини чи ринки. Крім того, там виставляються як контрабандні, так і якісні товари, ввезені в Україну на законних підставах. Проте зусилля великих дистриб'юторів не марні: продажі як у власних магазинах, так і в супермаркетах і на складах стабільно зростають.

Комп'ютерний облік систем логістики та складських запасів передбачає наявність великої кількості рухомих частин або товарів і своєчасну доставку за замовленнями клієнтів. Зазвичай це СТО або невеликі автомагазини.

Що стосується географічних характеристик, то лідирують продажі місто Київ і Київська область, де традиційно продається близько 30% автозапчастин. Друге та третє місця посіли відповідно Одеська та Дніпропетровська області. Львівська та Харківська області також входять до п'ятірки найбільших ринків збуту (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Територіальна структура ринку автозапчастин

*Джерело: складено автором за даними [25]*

З точки зору темпів зростання, район Сумської області є найактивнішим, де зростання продажів перевищує 300%. На другому місці – Миколаївська та Тернопільська області з майже однаковими темпами зростання – трохи більше 150%. Водночас слід зазначити, що зростання продажів запчастин у Закарпатській області є слабким. Фактично, через географічне розташування регіону, На Західній Україні запчастини прийнято купувати за кордоном.

Щодо прогнозів, то найбільший вплив у найближчі роки матимуть такі тенденції.

По-перше, онлайн-продажі продовжуватимуть зростати. Згідно зі звітом Global Market Insights, до 2026 року ринок електронної комерції автозапчастин досягне 135 мільярдів доларів. Навіть у нинішній ситуації світовий ринок все одно зростатиме зі швидкістю 15% на рік. Як і в інших галузях промисловості, технології змінилися і продовжуватимуть змінювати ринок запчастин. Все більше клієнтів купують з мобільного телефону: готову їжу, одяг, техніку, аксесуари тощо. Як наслідок, вони очікують такого самого рівня простоти та гнучкості під час придбання деталей. Сучасні покупці очікують, що перед покупкою зможуть досліджувати інформацію про деталі, порівнювати ціни та перевіряти відгуки. Продавець запчастин повинен відповідати цим вимогам.

Розробка зручного для мобільних пристроїв інтерфейсу користувача розширює канал електронної комерції для продажу запчастин. Клієнти повинні мати спроможність переглядати велику кількість товарів, додавати їх у закладки чи вибране, порівнювати характеристики тощо. Ще одним важливим аспектом є точність відбору та спроможність надати клієнтам усі інструменти для такого відбору. Тепер уже недостатньо просто розмістити оголошення на своєму веб-сайті та чекати запитів по телефону чи пошті. Ідеально, якщо клієнти можуть вибрати запчастини, особливо складні або окремі запчастини, виходячи з марки та моделі автомобіля - по VIN-коду автомобіля. Зроби це сам. Для цього потрібен інтегрований каталог запасних частин, наприклад TecDoc.

По-друге, потрібна допомога в установці. Замовників так званих DIY («зроби сам») стає все менше – не у всіх є навички, час і бажання лагодити свої машини самостійно. Тож цілий клас людей називають себе DIFM (зробіть це для мене), але вони шукають вичерпну пропозицію – пораду щодо того, де купити запчастини та де їх замінити. В Україні вказаний тренд ще дуже слабкий, але неймовірне зростання Amazon та eBay Motors відбувається саме тому, що ці платформи не тільки продають запчастини. Вони придбали велику кількість партнерських станцій технічного обслуговування в кожному штаті та великому місті, щоб позбавити клієнтів від головного болю «що мені робити». Клієнт купує запчастину і йде її замінювати, знаючи, що його чекають і обов'язково виконають свої зобов'язання. Кожен, хто використовує вказаний тренд, може стати одним із піонерів змін.

По-третє, зросли продажі аксесуарів. Хоча ринок післяпродажного обслуговування традиційно зосереджувався в основному на запчастинах для догляду, ремонту та технічного обслуговування автомобілів, ситуація змінюється. На ринку є багато аксесуарів, які можуть додати характеру та покращити зовнішній вигляд вашого автомобіля. Маючи спроможність купувати аксесуари за низькими цінами на AliExpress, Amazon, eBay Motors та інших платформах, споживачі шукають аксесуари для персоналізації своїх

автомобілів. Очікується, що на сегмент аксесуарів припадатиме понад 23% частки ринку автомобільних аксесуарів. Це завдяки тому факту, що міленіали незабаром стануть найбільшою групою покупців автомобілів. Для них важлива особиста ідентичність - вони хочуть демонструвати її в соціальних мережах і всюди, де можуть. Вони сприймають автомобіль як продовження своєї особистості. У результаті вони, швидше за все, докладуть великих зусиль, щоб налаштувати автомобіль відповідно до своїх особистих уподобань.

### **2.3 Аналіз внутрішнього середовища підприємства та обґрунтування напрямку розширення діяльності**

Основою дослідження можливостей та перспектив ФОП «Світлицька О. О.» у розширенні власної діяльності є оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. З точки зору формування механізму розвитку, аналіз зовнішнього середовища ринку автозапчастин (проведений у розділі 2.2) передбачає поглиблене вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринку збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавство, можливості фінансування та інші компоненти середовища.

У свою чергу, аналіз внутрішнього середовища ФОП «Світлицька О. О.» передбачає корпоративний аналіз самого суб'єкта господарювання, тобто наявність ресурсів, конкурентоспроможність продукції, наявність кваліфікованого персоналу, статус у галузі тощо.

Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства та зовнішнього середовища зумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритою системою, внутрішня стійкість якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть якщо сам бізнес не змінюється, постійні зміни навколишнього середовища можуть суттєво вплинути на результати його діяльності. Це зумовлює необхідність

постійного моніторингу стану зовнішнього середовища бізнесу, що вважається невід'ємною частиною стратегічного планування.

Фактори зовнішнього середовища можна поділити на такі групи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Чинники зовнішнього середовища функціонування ФОП «Світлицька О. О.»  
на ринку автозапчастин

Група чинників	Характеристики
Економічні	Пов'язані зі зміною валютних курсів, податковим тиском, рівнем інфляції, умовами автокредитування.
Політичні	Знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень центральними та місцевими органами влади (мита, імпорتنі тарифи на автозапчастини і автомобілі тощо).
Соціально-демографічні	Рівень життя людей, їхня ціннісна орієнтація, ступінь урбанізації, зростання популярності велосипедів, боротьба за чисте повітря тощо.
Технологічні	Пов'язані з розвитком технічного оснащення автомобілів, змін у тюнінгу, впровадженні інноваційних рішень. Наразі найбільш актуальними з них слід вважати поступовий перехід на електрокари.
Конкуренція	Відбиває майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів, методи конкурентної боротьби тощо.
Географічні	Пов'язані з топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами.

*Джерело: складено автором за даними [7]*

Усі самостійні компоненти зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни в одній (наприклад, політичній чи економічній) викликають значні зміни в іншій (наприклад, соціально-демографічні чи правові). Це відображає складність зовнішнього середовища. Розглядаючи деталі діяльності ФОП «Світлицька О. О.» в розрізі діяльності на ринку автозапчастин, основними чинниками зовнішнього середовища є соціально-демографічний, технологічний та конкурентний.

Найголовнішим серед них є ступінь конкуренції на ринку, на якому працює бізнес. Сьогодні купити автозапчастини в Одесі можна:

- в офіційного дилера (в сервісному центрі);
- в автомагазинах (малих, середніх, інтернет-магазинах тощо);
- авторинок;

- в Інтернеті - в магазинах;
- на розборках.

З точки зору окремих груп структура продажів досить стабільна. Проте, враховуючи падіння курсу гривні, слід очікувати зменшення частки ринку офіційних трейдерів та збільшення «тіньового сегменту» (рис. 2.5).

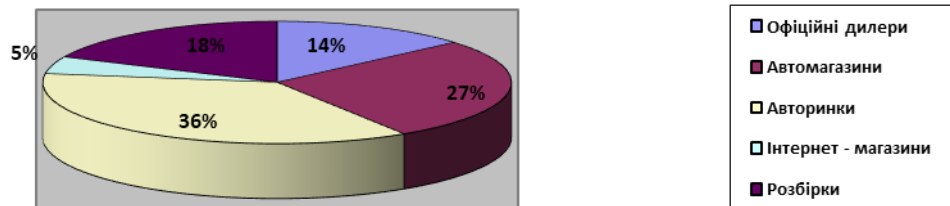


Рис 2.5 Ринкова частка окремих груп продавців

*Джерело: складено автором*

У 2020 році понад 1600 українських компаній будуть імпортувати автозапчастини. Компанія ТОВ «Еліт-Україна» та ПП «ЮНІКС ТРЕЙД КО» є найбільшими дистриб'юторами імпортних автозапчастин в Україні, а також займаються роздрібною торгівлею.

Більшість фірмових запчастин, які надходять «легально», дилери реалізують через центри техобслуговування. Це призводить до досить вузького діапазону позначень автомобільних запчастин. Як правило, кожен центр має лише один набір традиційних запасних частин, необхідних для щоденного обслуговування, і запчастин, які користуються найбільшим попитом. Зараз в Одесі працює понад 40 підприємств-дистриб'юторів. Це як монобрендові (представляють лише одну марку автомобілів), так і мультибрендові (є дилерами кількох марок), а саме:

- «СМАРТ ГРУП+»;
- «Адіс-Авто»;
- «Автомобільний дім БМВ»;
- «Автотрейдинг-Одеса»;

- «Богдан-Авто Одеса»;
- «Одеський автодом»;
- Автоцентр «Ніссан»;
- «Інтер-Авто»;
- «Королівські автомобілі» (автоцентри «Форд», «Вольво», «Ленд Ровер»);
- «АВТО ГРУП» (автомобільні центри «Опель», «Шевроле», «ЗАЗ»);
- «Порше Центр Одеса»;
- «Смарагд Моторс».

Деякі дилери мають власні інтернет-магазини. Зокрема, йдеться про сайт офіційного дилера «Hyundai» «Автотрейдинг-Одеса» (<http://zapchasti-odessa.com.ua/>).

Дилери навіть імпортують необхідні запчастини з «материнського» заводу з багатьма труднощами (наприклад, з точки зору доставки). Існує також велика кількість дистриб'юторів в рамках однієї компанії. Іноді це призводить до досить високого рівня конкуренції між ними. А сервісний центр зазвичай не є рентабельним, його існування – це радше питання престижу бренду, ніж реальна економічна потреба (особливо в Україні). У спеціалізованих магазинах запчастини купують тільки власники нових елітних автомобілів. Але є й перспектива – система розподілу запчастин через СТО. Сьогодні вказані станції становлять третину офіційних продажів оператора. Іншими словами, українська система дистрибуції запчастин поступово наближається до європейських стандартів. Це виявляється у тому, що надійні дилери запчастин самостійно або з партнерами працюють над створенням власних мереж СТО, які будуть використовувати виключно імпортні запчастини, в першу чергу – власний імпорт.

Автомагазини програють іншим конкурентам переважно через обмежений асортимент. В Одесі близько 200 магазинів автозапчастин. Серед них: ТОВ «Кондор», ТОВ «Автохатка», ТОВ «Експредитор», ФОП Мехальчук, ТПФ «Прибой», ТОВ «Базис-АВТО» та ін. Більшість магазинів



спеціалізуються на певних групах запчастин або певних марках. Слід зазначити, що деякі магазини розташовані на авторинку, наприклад «Автоцум Японія». Проте вони позиціонують себе саме як автомагазин.

Найбільший маркетплейс з продажу автозапчастин – «Успіх». Крім того, автозапчастини можна купити на одеському авторинку «Яма». Більше 75% всіх запчастин, що продаються на автомобільному ринку, мають польське та турецьке походження (частка останніх скорочується через вкрай низьку якість). Майже всі вони неліцензійні, тому запчастини в 1,5-2 рази дешевші порівняно з фірмовими. Незважаючи на небезпеку покупки запчастин на автомобільному ринку (на них немає гарантій, ціна заплутана, і в кінцевому підсумку ви можете придбати не ту деталь, яку планували), вони все ще популярні.

Разом з тим, останнім часом, крім традиційного бізнесу з продажу автозапчастин, з'явилися інтернет-продавці, які поступово розширюють свої сегменти ринку. В Інтернеті є багато сайтів, які спеціалізуються на автомобільній продукції. Не всі з них можна правильно віднести до інтернет-магазинів.

Найчастіше це просто сайт-візитка з номером телефону менеджера, а іноді і каталогом, де він доступний. Але є також кілька повнофункціональних інтернет-магазинів автозапчастин, які дійсно пропонують спроможність пройти повний цикл покупки та отримати товар у будь-якій точці України. По-перше, мова йде про Exist.ua, Partmaster.com.ua та Osa.in.ua. Ціни на визначених майданчиках на 5-15% нижчі, ніж у стаціонарних автомагазинах. При цьому вони гарантують якість продукції.

Отже, з точки зору оцінки конкурентного середовища можна зробити висновок, що ФОП «Світлицька О. О.» важко конкурувати за ціною з «тіньовими» продавцями. При цьому найбільш платоспроможні власники вважають за краще отримувати ексклюзивне обслуговування на «фірмових» СТО і купувати запчастини тільки у офіційних дилерів. Отже, найвища

конкурентоспроможність ФОП «Світлицька О. О.» припадає на середню ділянку.

Це дозволяє сформулювати основні характеристики автомобілів, власники яких є потенційними клієнтами ФОП Світлицька О.О.(табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристики автомобілів цільових клієнтів ФОП «Світлицька О. О.»

Характеристика	Значення
Марка автомобіля	«Chevrolet», «Daewoo» та інші марки середнього та економ - сегментів
Вік	3-5 років для економ – сегменту, від 5 для середнього
Ціна	4-7 тис. дол.
Деталі	Фари, бампери, стартери, лампи, свічки, фільтри
Місце знаходження	Одеса та Одеська область

*Джерело: складено автором*

Внутрішнє середовище фірми - це сукупність факторів, що формують її довгострокову прибутковість і знаходиться під безпосереднім контролем менеджерів і персоналу організації.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства повинен враховувати тенденцію розвитку зовнішнього середовища. Під час цього аналізу досліджується вся система управління підприємством та її окремі підсистеми на предмет можливостей впровадження, Що зовнішнє середовище пропонує бізнесу та що робиться для запобігання та пом'якшення загроз його існуванню, тобто для виявлення сильних і слабких сторін шляхом оцінки ймовірності досягнення перших і подолання других.

Щоб продемонструвати, що продукція ФОП «Світлицька О. О.» є конкурентоспроможною у своєму сегменті ринку та користується попитом у різних груп споживачів, розрахуємо загальний показник конкурентоспроможності.

Загальний індекс конкурентоспроможності визначає, наскільки товар привабливий для покупців. Економічне значення цього показника доводить,

що вивчати конкурентоспроможність необхідно постійно, цілеспрямовано та комплексно, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів. На кожному конкретному ринку перелік і зважування окремих показників можуть відрізнятися, тому конкурентоспроможність слід оцінювати по-різному.

Ми вирішили оцінити конкурентоспроможність продукції ФОП «Світлицька О. О.» порівняно з іншими автомагазинами, а саме:

- «Автосум Японія» (знаходиться на авторинку «Успіх», спеціалізується на японських автомобілях);
- ТОВ «Автохатка» (по вул. Водоправній, магазин середньої цінової категорії).

В якості показників порівняння виберіть ціну, якість, асортимент, термін доставки, додаткові послуги. Для кожного показника експерти визначили певну вагу. Для кожного показника експерти оцінили його від 1 (найнижча) до 3 (найвища). Результати розрахунків наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

#### Розрахунок інтегрального показника конкурентоздатності

Показники	Вагомість	ФОП «Світлицька О. О.»		«Автоцум Японія»		ТОВ «Автохатка»	
		Рейтинг в балах	Знач.	Рейтинг в балах	Знач.	Рейтинг в балах	Знач.
Ціна	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3
Якість	0,25	2	0,5	1	0,25	3	0,75
Асортимент	0,25	3	0,75	1	0,25	2	0,5
Додаткові послуги	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Термін доставки	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15
Інтегральний показник конкурентоздатності			2,55		1,5		1,85

*Джерело: складено автором*

Таким чином ми бачимо, що ФОП «Світлицька О.О.» є найбільш конкурентоспроможним автомагазином у своєму сегменті. Проте слід зауважити, що досягти цього вдалося виключно завдяки тому, що наразі підприємство конкурує виключно з локальними дрібними постачальниками

за дуже малий сегмент ринку і без особливих можливостей досягти чогось більшого.

Враховуючи вказане можна сформулювати основні завдання цінової політики ФОП «Світлицька О.О.». Насамперед, збільшення частки ринку - низькі ціни дозволяють збільшити продажі та частку ринку окремих груп запчастин. Звісно ж, поліпшення фінансових показників – адже фінансові показники підприємства напряму залежать від рівня цін на окремі товари (особливо в сегментах з динамічною конкурентною боротьбою и високою залежністю від постачальників).

Позиціонування продукту – тобто ціна сприяє формуванню іміджу продукту, рекламі та сприйняттю споживача. Стимулюйте попит – регулюючи ціни, компанії намагаються спонукати покупців купувати нові продукти або активізувати попит на традиційні продукти під час спаду. Вплив на конкурентів - Ціна може суттєво вплинути на існуючих і потенційних конкурентів. Використовуючи ціни, фірми намагаються створити бар'єри для входу нових конкурентів на ринок.

У звичайних умовах термін доставки запчастин, замовлених у ФОП «Світлицька О. О.», коливається від кількох днів до двох тижнів. Однак при постачанні запасних частин, які не входять до традиційних комплектів, їх зазвичай потрібно замовляти заздалегідь.

Крім того, деякі фірмові автозапчастини реалізуються виключно через торговельну мережу під наглядом дилерів. У цьому випадку менеджери ФОП «Світлицька О. О.» можуть запропонувати покупцеві альтернативу. Інша ситуація, коли менеджер може запропонувати заміну, - це економія на ціні. Зокрема, німецькі («Опель») і корейські («Деу») автомобілі за більшістю деталей взагалі взаємозамінні, хоча перші коштують дорожче.

З метою покращення якості обслуговування та розширення діяльності на всю територію країни, з 2014 року ФОП «Світлицька О. О.» активно користується послугами «Нова Пошта» та відправляє замовлення в будь-яку

точку України. Спосіб оплати - післяплата у відділенні Нової пошти або передоплата на картку Приватбанку.

За результатами у розділі 2 можна зробити такі висновки.

1. ФОП «Світлицька О. О.» офіційно зареєстрована у 2010 році. Основним видом діяльності суб'єкта господарювання є продаж автотоварів для фізичних осіб, а також транспортних та інших підприємств і організацій. Суб'єкт господарювання є платником ПДВ та податку на прибуток і складається з офісу та складу-магазину.

2. За аналізований період у ФОП «Світлицька О. О.» чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 10458200 грн. У 2019 році він становив 13,3064 млн грн. 2021 рік. Крім того, чистий дохід у 2020 році значно зріс до 19 423 200 грн. Загальне збільшення доходу призвело до подібної тенденції валового прибутку. У 2021 році абсолютний приріст порівняно з 2019 роком складе 820,7 тис. грн., відносний приріст – 53,4%. Що стосується собівартості реалізованої продукції, то темп її зростання був дещо повільнішим, ніж аналогічний показник чистої виручки від продажів – 22,8% проти 27,2%. В результаті чистий прибуток збільшився на 60,1% або на 41 тис. грн.

3. У 2020 році ринок автозапчастин досягне 3,009 мільярда доларів США. Темп зростання 6,1% У довгостроковій перспективі ринок автозапчастин структурований наступним чином. Світові виробники постачають свою продукцію найбільшим оптовим компаніям. Крім того, дистриб'ютори розподіляють запчастини через власні або партнерські компанії на регіональні склади, які вже постачають клієнтів. Глобальні тенденції світового ринку автозапчастин пов'язані, перш за все, з масштабним переходом на електромобілі.

4. У 2020 році більше 1600 українських компаній будуть імпортувати автозапчастини. Компанія ТОВ «Еліт-Україна» та ПП «ЮНІКС ТРЕЙД КО» є найбільшими дистриб'юторами імпортних автозапчастин в Україні, а також займаються роздрібною торгівлею. ФОП «Світлицька О. О.» – локальний оператор, чия конкурентна позиція на даному ринку значною мірою

визначається виваженою ціновою політикою та підтримкою лояльності клієнтів.

## **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗШИРЕННЯ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «СВІТЛИЦЬКА О. О.»**

### **3.1 Розрахунки інвестиційного та операційного планів проєкту розширення діяльності у вигляді створення автомийки**

Спираючись на проведений у 2-му розділі аналіз, можна дійти висновку, що з можливих варіантів розширення діяльності ФОП «Світлицька О. О.» найбільш перспективним виглядає відкриття автомийки. Основними доводами для вибору саме цього напрямку є:

- наявність у ФОП «Світлицька О. О.» власного приміщення поряд з магазином де можна розташувати автомийку;
- знаходження приміщення на вдалій транспортній розв'язці, що дозволяє розраховувати не тільки на клієнтів магазину, але й на авто, які проїздять поруч;
- можливість використовувати для обслуговування на автомійці миючі засоби та авто хімію, які є в наявності в магазині;
- наявність контрагентів, що спеціалізуються на обладнанні для СТО та автомийки;
- послуги, що надаються автомийкою завжди користуються стабільним попитом хоча і з деякими сезонними коливаннями;
- в майбутньому: можливість надання додаткових послуг з прив'язкою до спеціалізації магазину, наприклад, послуг шиномонтажу.

Слід зауважити, що в Одесі ринок послуг, які надаються автомийками є повністю сформованим і представлений великою кількістю закладів (локальних та мережевих, під власними брендами та ноунейм, з різними технічними можливостями та форматами мийки), кожен з яких прагне зайняти власну нішу. Тому, виходячи на даний ринок, насамперед, необхідно визначитись с параметрами майбутньої мийки (рис 3.1).

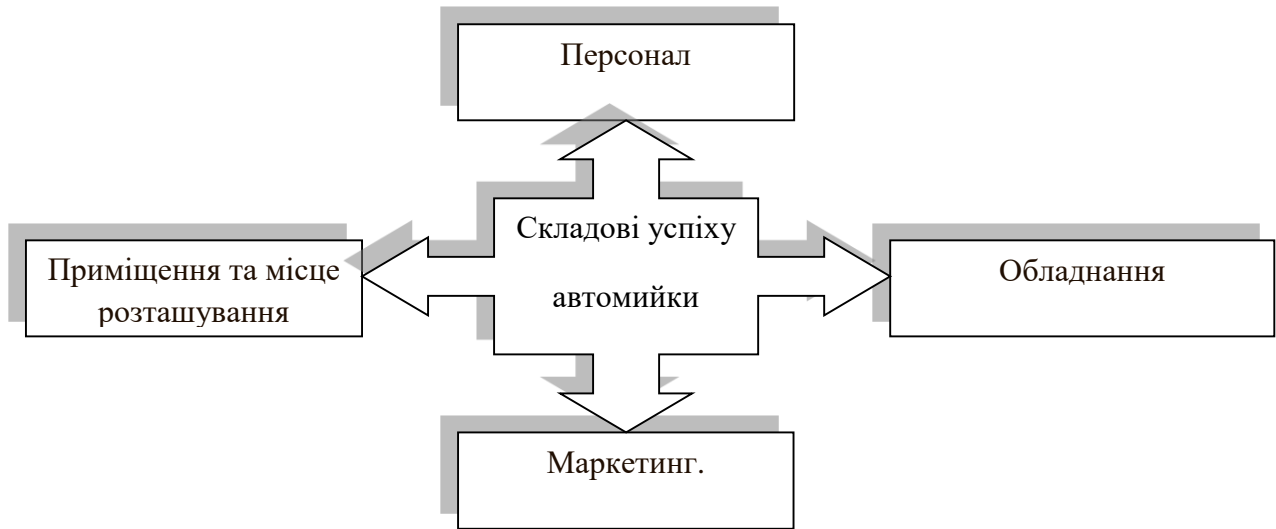


Рис 3.1 Чинники ефективності функціонування автомийки

*Джерело: складено автором*

Для відкриття автомийки ФОП «Світліцька О. О.» вже має у наявності власне окреме приміщення (раніше воно використовувалося як додатковий склад), яке підходить для встановлення як тунельної, так і порталної мийки. Необхідні розміри приміщення розраховувались з огляду на габарити самої мийки, до яких треба додати по метру з боків (в ширину) та по 2-3 м у довжину.

Крім того, треба урахувати технічне приміщення, у якому розмістять обладнання: насоси високого тиску, бак, пульт керування, а також побутові приміщення (туалет, душ), склад для витратних матеріалів (можна використовувати основний склад магазину ФОП «Світліцька О. О.»), і опалювальне і сухе приміщення для сушки машин.

І, нарешті, на земельній ділянці, окрім власне мийки, потрібно обладнати під'їзд до неї, виїзд та дільницю самообслуговування. а також місця для очікування в черзі до боксу. Цього наразі немає.

Стандартна автомийка представляє собою крите приміщення, де можуть вільно розміщуватися 2-3 автомашини. Призначено таке приміщення для миття і чищення машин хімічним способом. Найкращим варіантом є розташування авто мийки недалеко від дороги. При цьому, бажано, щоб



поблизу не було прямих конкурентів. І, навпаки, зручним місцем розташування автомийки вважається знаходження поблизу автосервісів, магазинів запчастин й автозаправних станцій.

Будівництво автомийки вимагає доволі складних погоджень і дозволів від різних інстанцій. Справа в тому, що є певні норми, які необхідно враховувати. Тому, спочатку проєкт будівництва автомийки, складається у вигляді ескізу, що включає опис плану території та будівель, характеристики та місце розташування обладнання, що застосовується, необхідних потужностей енергетичних та інших ресурсів муніципальних служб. Далі розроблений проєкт будівництва автомийки, проходить експертизи в СЕС, службах охорони праці, охорони природи, пожежної інспекції, у архітекторів, а також державну експертизу.

З точки зору асортиментної політики автомийка може надавати низку послуг, які поділяються на два види - послуги із зовнішнього миття та догляду за авто та послуги з внутрішнього прибирання та догляду за салоном. Більш конкретно, до переліку стандартних послуг автомийки входять: миття всього автомобіля, миття двигуна, полірування кузова, хімчистка, вологе і сухе прибирання в салоні тощо. Також деякі автомийки надають також додаткові послуги, на кшталт чищення килимів (рис. 3.2).

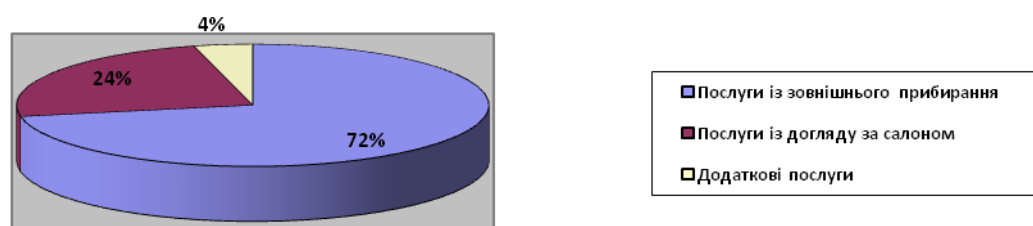


Рис. 3.2 Стандартна структура послуг автомийки

*Джерело: складено автором*

З точки зору формату надання вищевказаних послуг на ринку Одеси присутні як автомийки, де задіяна повністю ручна праця (мийка автомобіля

здійснюється робітником, що використовує для цього необхідні пристосування), так і повністю автоматичні мийки (безконтактні). Останні, у свою чергу, можна розділити на три види: автомийка самообслуговування відкритого типу; портална автомийка; тунельна автомийка (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні параметри діяльності автомийок різних типів у Одесі та передмісті

Показники	Ручна автомийка	Автомийка самообслуговування	Портальна автомийка	Тунельна автомийка
Кількість, од.	30-50	20	70	10
Середня ціна послуги, грн.	150	70	100	130
Час очікування, год.	До 0,5	До 0,5	До 0,5 -1	-
Час мийки, год.	1-1,5	0,5-1	0,2-0,3	0,05-0,1
Кількість авто, що одночасно обслуговуються	1-3	До 10-15	2-5	2-3

*Джерело: складено автором*

Більшість мийок Одеси працюють у форматі «ноунейм», проте є декілька гравців із власним брендом («Автоджакузі», «У кактуса», «Престиж», «Сади перемоги», «Нептун»), і, навіть, мережі автомийок («WOG», «Континіум Галичина», «Блеск»). За кількістю закладів у мережі на одеському ринку лідирує «WOG» - 10 мийок в усіх районах міста. Слід зазначити, що найбільш ефективно працюють якраз автомийки, які є складовими частинами автоцентрів («Джерман-Автоцентр», «Лада», «Богдан-авто»), автозаправок («WOG») або станцій технічного обслуговування («Гала-сервіс», «Альсіона»).

Зважаючи на вищу, ніж у ручних мийок рентабельність та зростання оплати праці мийників, підприємці активніше розглядають будівництво автомийних комплексів із автоматичними мийками. У автоматичних мийок більша пропускна здатність, але багато власників (особливо дорогих машин) віддають перевагу ручній мийці, вважаючи, що механізми не так якісно працюють і можуть нанести пошкодження лакофарбовому покриттю автомобіля.

Автоматичні автомийки - складні агрегати, які потребують спеціального налаштування фахівцями, правильного монтажу, під'єднання до комунікацій - водопроводу (вода з водогону надходить через підкачувальну станцію в бак, а вже з нього - на мийку), електромережі (380 В), каналізації та системи рециркуляції та очищення води. Система рециркуляції та очищення води необхідна для роботи будь-якої авто мийки: чи то ручної, чи автоматичної. Завдяки ній можна скоротити споживання води з 200 л на 1 авто до 40 л, оскільки решту 160 л можна буде брати для повторного використання з бака очищеної води. В систему очищення вода потрапляє через отвори у підлозі - спочатку у відстійник, далі у накопичувальний резервуар, з якого відходи, що плавають на поверхні води, надходять на сепарацію або в каналізацію.

Автомийка самообслуговування відкритого типу має розпилювачі і щітки, які пов'язані великим центральним компресором. Клієнт вибирає тип сервісу, який хоче, за типом «миття», «ополіскування», «покриття воском». Таймер контролює час виконання операції, а клієнт контролює якість роботи, може замовити повтор тієї чи іншої операції.

Портальна автомийка – це повністю автоматизована система. Клієнт заїжджає на автомийку, система попереджає, щоб він зупинився. Після цього мийне устаткування переміщається вгору і починає проводити мийку, ополіскування тощо.

Тунельна мийка працює наступним чином. Клієнт заїжджає в довгий тунель. Передня шина ставиться на спеціальний конвеєр. Після цього машина конвеєром провозиться через мийку, в вказаний час відбуваються стандартні процедури миття або ополіскування. Тунельна мийка від портальної відрізняється тим, що на тунельній авто рухається на конвеєрі весь час уперед, а на портальній авто зафіксоване, а над ним вперед та назад рухається портал із щітками.

В портальних і тунельних автомийках зовнішнє миття та догляд за автомобілем автоматизовані. Це і звичайне зовнішнє миття, і воскування, і миття дисків, що роблять і на ручних мийках. Що ж до послуг із внутрішнього

прибирання та догляду за салоном - прибирання порохотягом (сухе прибирання), миття килимків, обробка шкіряних елементів інтер'єру, хімічищення текстильних елементів інтер'єру, то вони проводяться вручну із застосуванням відповідного обладнання. Зазвичай, на автомийних комплексах, де встановлені автоматичні мийки, внутрішнє прибирання проводять в окремому приміщенні, часом на вулиці під навісами. Внутрішнє прибирання може проводити як і працівник автомийного комплексу, так і власник автомобіля - за наявності відповідного обладнання для самообслуговування.

Територіально більшість автомийок розташовано у Малиновському та Суворівському районах м. Одеси, а також у передмісті (рис. 3.3).

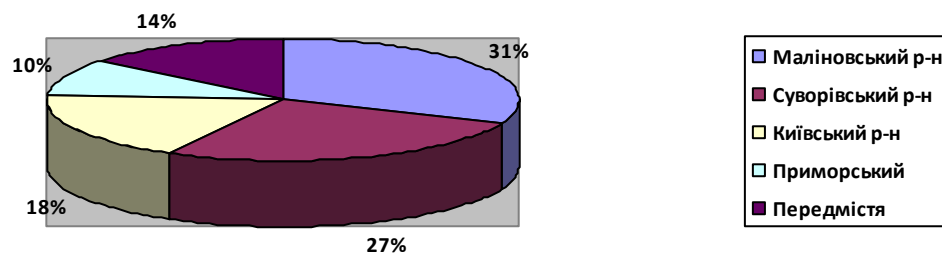


Рис. 3.3 Територіальна структура розташування авто мийок в м. Одеса

*Джерело: складено автором*

Головна особливість ціноутворення ФОП «Світлицька О. О.», складається у використанні «принципу конструктора», тобто надання можливості для клієнтів замовити, як мийку окремих частин авто, так і комплексну мийку та чищення автомобіля (табл. 3.2). Вказаний принцип не використовується в сегменті автомийок, проте довів свою ефективність в сегменті ресторанного господарства, побутових послуг тощо. Адже він створює у клієнта ілюзію самостійного визначення ціни та її відповідності обсягам наданих послуг.

Таблиця 3.2

## Прайс-лист послуг автомийки ФОП «Світліцька О. О.»

Найменування послуги	Ціна, грн
Мийка двигуна	170
Мийка салону	120
Прибирання пилососом (салон + багажник)	100
Натирання салону кондиціонером	90
Комплексна автомийка	350

*Джерело: складено автором*

Для визначення позицій у прайс-листу використовувались, насамперед, дані щодо цін конкурентів на аналогічні послуги. Проте, слід зазначити, що невеликі мийки «ноунейм» дуже часто демпінгують, однак не забезпечують належну якість послуг. До того ж постійна наявність черги біля авто мийки відлякує потенційних клієнтів. В свою чергу, автомийки, що позиціонують себе, як клінінг салони для авто, можуть завищувати ціни, проте пропонувати ексклюзивні послуги (догляд за шкіряним салоном) та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта. Важливим моментом є чинник часу. Не всі клієнти згодні чекати 1,5-2 години заради, навіть, дуже якісної мийки.

В контексті функціонування у власному приміщенні, найбільший розмір інвестиційних витрат для автомийки припадає безпосередньо на обладнання. До набору необхідного для проєкту обладнання треба віднести, в першу чергу власне автомийку. Ми вирішили зупинитись на тунельній автомийці. І тунельні, і порталні мийки різняться за габаритами та продуктивністю - кількістю помитих авто за годину, витратами води, потужністю сушарки. Але, якщо на порталній мийці можна, щонайбільше, помити 25 авто за годину, і при цьому довжина приміщення для такої порталної мийки мала б становити, щонайменше 19,5 м (якщо 10-12 авто на годину - то близько 9 м), то на тунельній мийці, яку вдасться втиснути у таке приміщення, можна буде помити близько 50 авто за годину.

Мийка середньої цінової категорії, яка дає змогу обслуговувати 65-75 автомобілів на годину і потребує приміщення довжиною 25-35 м, коштує від 50 тис. дол. США.

На українському ринку представлені, насамперед, автомийки таких виробників, як «Руко» (портальні та тунельні мийки), «Karcher» (портальні), «Istobal» (портальні та тунельні), «TAMMERmatic» (портальні), «Ресо» (портальні та тунельні). На ринку присутня й вітчизняна продукція – у Дніпропетровську є виробник портальних та тунельних мийок «Юма-Техніка». З точки зору співвідношення «ціна-якість» оптимальною вважається продукція компанії «Karcher».

Потужність обладнання обирається виходячи з навантаження на автомийку. Важливим питанням також є очищення стічних вод. Його можна спробувати вирішити укладенням договору з міським водоканалом.

Крім основного обладнання, для прибирання салонів авто потрібні пілососи для сухого та волого прибирання, апарати для проведення хімчистки. На один пост (робоче місце) повинен припадати 1 порохотяг. Щодо апарата для хімочищення, то він може бути й один на весь автомийний комплекс, якщо автомийка не спеціалізується на саме цьому виді прибирання. І, нарешті, необхідно придбати додаткову комплектацію на автомийку - наприклад, спеціальні пристосування для миття коліс (додаткові щітки чи пристрої для подачі води під тиском), днища, додаткові сушарки, захист від морозу, змінну швидкість руху (порталу). На них можна ставити щітки з різних матеріалів - жорсткі, м'які, довговічні (з ресурсом до 100000 мийок). Обов'язкова купівля компресора, завдяки якому видувається вода з-під номерних знаків та інших важкодоступних місць. Якщо їм не користуватися, на виїхала з боксу машині відразу утворюються патьоки, а клієнти цього не люблять.

При роботі автомийки використовується апаратура високого і низького тиску. У процесі миття спочатку здійснюється попереднє миття машини з розпиленням пом'якшеної холодної води і миючого засобу під високим

тиском. Потім проводиться миття машини щітками з гарячою пом'якшеною водою і миючим засобом. Після миття необхідно змити всі реактиви, що входять до складу миючих засобів, для чого проводиться ополіскування звичайною водою під високим тиском. Для очищення і миття скла проводиться заключне ополіскування де мінералізованою водою під низьким тиском з метою змити мінеральні речовини, який можуть дати осад при висиханні. Загальна сума витрат на обладнання складає понад 1484,2 тис. грн. (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

## Структура обладнання необхідного для автомийки

Найменування	Кількість	Ціна за одиницю, тис. грн.	Загальна вартість, тис. грн.
Тунельна автомийка	1	1402	1402
Миючий пілосос	3	5,1	15,3
Пілосос для сухого чищення	2	4,8	9,6
Система водоочищення	1	11,8	31,8
Інше обладнання			25,5
Всього			1484,2

*Джерело: складено автором*

Слід додати, що обладнання автомийки повинне підключатись до системи очищення води, що поступає. Вхідні очисні фільтри для води входять в обов'язковий гарантійний комплект споруджуваної автомийки. Установки водо очистки призначені для очищення вод від жирів, нафтопродуктів, суспензій та інших забруднювачів, що знаходяться у стоках.

Очисні споруди для автомийок є компактними транспортуються вузлами, які можуть бути використані як локально, так і в складі існуючих систем очисних споруд для підвищення їх ефективності. Водоочищення здійснюється багатоступеневим методом. Використання циркуляційної ємності дозволяє організувати оборотний цикл використання води і звести до мінімуму скидання води в каналізацію.

У процесі роботи очисних споруд вода багаторазово циркулює по контуру. Завдяки цьому вдається досягти максимального ступеня водоочищення і виключити можливість «проскакування» забруднюючих речовин. При організації оборотного циклу досить очищення методом флотації, що різко скорочує кількість відходів, а заодно і витрат. Установки водоочистки зазвичай працюють при температурі не нижче +5 С, тому для цілорічної експлуатації можуть використовуватися тільки в опалювальних приміщеннях, що забезпечують вказаний вище температурний режим або в контейнерному виконанні.

Крім витрат на придбання обладнання до початкових витрат слід віднести витрати на ремонт приміщення, монтаж обладнання та інші. Їхня сума складає 1636,4 тис. грн, а структура наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Стартові витрати за проектом

Найменування показників	Сума, тис. грн.	Частка, %
Підготовка та ремонт приміщення	60,0	3,7
Підведення та виведення води	54,5	3,2
Закупівля обладнання	1484,2	90,7
Монтаж обладнання власними силами	7,0	0,5
Стартова реклама	8,0	0,5
Закупівля мастил, матеріалів та миючих засобів (та частина якої не має в наявності в магазині ФОП «Світлицька О. О.»)	10,2	0,6
Інші витрати	12,5	0,8
Всього	1636,4	100

*Джерело: складено автором*

Операційні витрати за проектом складаються з 2-х частин: витрати на персонал та загальні операційні витрати.

Для роботи автоматизованого комплексу не потрібен окремий головний бухгалтер, який вже працюють у штаті ФОП «Світлицька О. О.». Відтак персонал складатиметься з менеджерів та операторів. Режим автоматизації планується цілодобовий, отже потрібні 6 операторів-мийників. Механіків-



електриків можна мати у штаті, але доцільніше користуватися послугами зовнішніх фахівців на виклик.

Запланована заробітна плата працівників розраховувалась згідно із середніми показниками за даними спеціальностями по Одесі. Структура фонду оплати праці розглянута у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

## Структура фонду оплати праці на автомийці

Посада	Заробітна плата, тис. грн.	Кількість штатних одиниць	Фонд оплати праці, тис. грн.	Заробітна плата з нарахуваннями (ЄСВ 22%), тис. грн.
Менеджер	18	2	36	-
Оператор	15	6	90	-
Всього	-	8	126	153,7

*Джерело: складено автором*

Реклама автомийки є простою, максимум вивіска на вулиці неподалік неї. Адже завдяки не занадто високим цінам, постійно з'являються нові клієнти, які дізнаються про мийку від тих, хто вже скористався її послугами. Також важливим елементом просування послуг є акційні знижки (табл. 3.6).

Таблиця. 3.6

## Можливий акційний пакет для клієнтів автомийки

Назва	Знижка
«День народження клієнта»	- мийка кузова: у подарунок чистка салону пілососом; - безкоштовний контроль тиску у шинах; - мийка салону: 10% знижки на мийку моторного відсіку; - 5% знижки на мийку підкапотного простору.
«Постійний клієнт»	- кожна 10 мийка кузова безкоштовна;
«День студента»	- 3% знижки на все

*Джерело: складено автором*

До цього можна додати кілька маркетингових заходів, які, за незначних витрат, здатні сприяти збільшенню кількості клієнтів та їхньої лояльності до мийки. Зокрема, продавати абонементи, наприклад, відразу на 5-10 мийок, щоб ціна однієї мийки виходила дешевшою; після кожного миття безкоштовна заливка бачка омивача скла, влітку - водою, в зимовий сезон - морозостійкою рідиною; безкоштовна чашкою кави або чаю кожному клієнту, під час мийки його машини.

Охоронні послугу планується замовити в компанії «Карабінер» яка пропонує наступні переваги: час прибуття – 3-5 хвилин; монтаж обладнання в день звернення за 1 годину; 4 канали передачі сигналу про тривогу; устаткування, перевірене роками роботи; технічна підтримка 24/7; контроль через мобільний додаток.

Структуру загальних операційних витрат розглянуто у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

## Загальні операційні витрати за проектом на місяць

Найменування показників	Сума, тис. грн.
Комунальні послуги (на загальні потреби)	5,9
Транспортні витрати	3,5
Рекламні та маркетингові заходи	9,2
Утримання основного обладнання	5,2
Утримання зданий і споруд	2,5
Охорона	2,8
Заходи з охорони праці і пожежної безпеки	1,8
Канцтовари, зв'язок, Інтернет	4,5
Інші витрати	5,5
Загалом	40,9

*Джерело: складено автором*

Відтак загальні операційні витрати складають 40,9 тис. грн. на місяць, а в їхній структурі переважають витрати на маркетинг та рекламу, а також комунальні послуги на загальні потреби і витрати на утримання основного

обладнання (їхня сума незначна за рахунок угоди з постачальниками щодо сервісного обслуговування). Сумарно постійні витрати на місяць склали 194,6 тис. грн.

Далі переходимо до калькуляції прямих витрат, які залежать від обсягу послуг автомийки. В їхньому складі: витрати на воду, електроенергію та спеціальні миючі засоби. Крім того деякі з послуг потребують ручної праці, за яку передбачена додаткова оплата працівникам. Кількісне значення означених витрат наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Склад прямих витрат на окремі послуги автомийки на грн./ од

Найменування послуги	Види витрат на одиницю				Всього
	Вода	Електроенергія	Додаткова заробітна плата	Миючі засоби	
Мийка кузова	1,5	0,3	-	7,5	11,3
Мийка салону	0,3	0,7	8,0	6,5	15,5
Мийка підкапотного простору	1,6	0,3	10,0	5,5	16,4
Мийка моторного відсіку	1,5	0,5	20,0	3,5	25,5
Прибирання пилососом (салон + багажник)	-	0,3	15,0	-	15,3
Натирання салону кондиціонером	-	-	15,0	7,5	22,5

*Джерело: складено автором*

Витрати на миючі засоби визначалися за окремими групами: на рівні закупівельних цін ФОП «Світлицька О. О.» або цін великих торгівельних мереж (для засобів які відсутні у асортименті магазину або доступ для придбання яких наразі є обмеженим).

Витрати на воду, електроенергію та додаткові виплати персоналу прийняті за інформацією власників автомийок, яка є у вільному доступі. Ці показники було перевірено згідно з технічною документацією обладнання для автомийок.

Доходи за кожною групою розглянуто за допомогою таблиці 3.9. В якості цін використовувався прайс на комплексну автомийку та

середньозважені значення цін на мийку окремих частин автомобілів та різні види прибирання.

Таблиця 3.9

## Доходи від реалізації послуг автомийки

Джерело доходів	Ціна, грн.	Обсяг продажу послуг за місяць	Доход, тис. грн.
Миття окремих частин (середньозважена)	170	900	153
Прибирання	100	100	10
Комплексна автомийка	350	500	175
Всього			338

*Джерело: складено автором*

Згідно отриманих даних щодо обсягів доходів, а також операційних та прямих витрат можна спрогнозувати обсяг прибутку за перший рік роботи (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

## Розрахунок прибутку від функціонування автомийки

Показник	Значення, грн.
Доходи	338,0
Постійні витрати	194,6
Валові змінні витрати	33,8
Поточні витрати	228,4
Прибуток	109,6

*Джерело: складено автором*

В процесі освоєння ринку розмір прибутку за роками має збільшуватися. По-перше, в результаті маркетингових заходів збільшуватиметься кількість клієнтів. По-друге, в залежності від сезону можливі додаткові джерела доходів, зокрема, чистка килимів.

Таким чином, сформовано необхідний обсяг вхідної інформації для розрахунку параметрів ефективності проєкту створення автомийки на базі ФОП «Світлицька О. О.»

### 3.2 Оцінка показників ефективності проєкту

Як основний вимірювач прибутковості проєкту створення автомийки, скоригованого з урахуванням тимчасового чинника, доцільно використовувати показник чистого приведеного прибутку (net present value, NPV) який характеризує загальний абсолютний результат інвестиційної діяльності, її кінцевий ефект. Під NPV сучасні науковці розуміють різницю дисконтованих на однаковий момент часу показників прибутку і витрат. Якщо доходи та витрати подано у вигляді потоку надходжень, то NPV дорівнює сучасній величині цього потоку. Величина NPV є основою для визначення інших вимірювань ефективності.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t} + \frac{CF_{(T+1)}}{i-g} * \frac{1}{(1+i)^T} \quad (3.1)$$

де:

NPV – чиста теперішня вартість

T – кількість розрахункових періодів

CF<sub>t</sub> – грошовий потік за t-ий період;

i – ставка дисконтування

g – темп росту грошових потоків

Наступним показником є індекс прибутковості (profitability index, PI), який демонструє відносну прибутковість проєкту або дисконтовану вартість грошових надходжень від проєкту в розрахунку на одиницю вкладень.

Це чистий прибуток або збиток, який інвестиція має за певний цикл часу, виражена як відсоток від початкової вартості інвестиції. Інвестиційний прибуток визначається як прибуток, отриманий плюс прибуток, отриманий від

продажу зазначеної інвестиції. В економічній науці прибуток - це вигода від інвестиції. Він охоплює будь-які зміни у вартості інвестиції, крім грошових потоків, отриманих інвестором, таких як виплата дивідендів або відсотків. Розрахунок PI здійснюється із використанням формули 3.2.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+k)^t}}. \quad (3.2)$$

Якщо  $PI > 1$ , то проєкт, що розглядається, є ефективним та має позитивну чисту теперішню вартість.

Індекс може бути використаний для ранжирування проєктів з різними потоками грошових коштів і тривалістю в часі. Але якщо проєкти ранжирувати по PI, то може виникнути ситуація, коли, наприклад, інвестиції у виробництво друкарських машинок будуть ефективнішими, ніж у виробництво сталі. Іншими словами, розміри проєктів ігноруються.

Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return). Цілком очевидно, що вибір ставки відсотка при підрахунку NPV, В/С і PI значно впливає на підсумковий результат розрахунку, а отже, і на його інтерпретацію. Розмір ставки відсотка, як уже зазначалося, залежить від темпу інфляції, альтернативних можливостей і ступеня інвестиційного ризику. Дуже цікавим є значення відсоткової ставки  $q$ , за яким  $NPV = 0$ . У цій точці сумарний дисконтований потік витрат дорівнює сумарному дисконтованому потоку доходів. Можна стверджувати, що ця точка має конкретний економічний зміст дисконтованої «точки беззбитковості» і називається внутрішньою нормою рентабельності, або внутрішньою нормою прибутковості. Вона позначається ВНП або англійською аббревіатурою IRR. Вказаний критерій дає змогу інвестору конкретного проєкту оцінити доцільність вкладення коштів у практичне здійснення ділового плану.

Показник внутрішньої норми прибутковості широко використовується в процесі оцінки ефективності окремих інвестиційних проєктів. Проте, його визначення на практиці є досить складним процесом, змістом якого є послідовний багатоваріантний вибір різних ставок дисконту з поступовим наближенням до нульового значення чистої приведеної вартості за інвестиційним проєктом. З метою спрощення таких розрахунків складено спеціальні фінансові таблиці та комп'ютерні програми, які дають змогу автоматично визначати показник внутрішньої норми прибутковості при різних значеннях грошових потоків за інвестиційними проєктами.

Позитивне інвестиційне рішення про реалізацію проєкту на основі показника внутрішньої норми прибутковості може бути прийнято при умові, що значення цього показника перевищує ставку дисконту, яка дорівнює мінімальному рівню норми прибутку на ринку капіталу з урахуванням відповідного рівня інвестиційного ризику.

Метод розрахунку періоду окупності інвестицій полягає у визначенні такого строку, який знадобиться для відшкодування суми початкових інвестицій. Якщо сформулювати суть цього методу більш точно, то він полягає у визначенні того періоду, за який кумулятивна сума (сума наростаючим підсумком) грошових надходжень порівнюється із сумою початкових інвестицій. При всій простоті та наочності методу у нього є істотні недоліки: не враховуються різниця цінностей грошей у часі та існування грошових надходжень після досягнення рівня окупності.

Саме тому розрахунок строку окупності не рекомендується використовувати як основний метод оцінки прийнятності інвестицій. До нього доцільно звертатися лише заради отримання додаткової інформації, що розширює уявлення про різні аспекти інвестиційного проєкту.

З розрахунків, результати яких відображено в таблиці 3.11 видно, що дисконтований період окупності проєкту створення автомийки складає 18 місяців. За термін реалізації проєкту чистий приведений дохід складе 4204,8 тис. грн., індекс прибутковості складає 1,97, що свідчить про доцільність

здійснення інвестицій. Внутрішня норма рентабельності на рівні 155,67% значно перевищує ставку дисконту, що свідчить про високу надійність та наявність фінансової міцності проєкту.

Таблиця 3.11

## Інтегральні показники ефективності проєкту автомийки

Показник	Значення
Термін життя проєкту, місяців	60
Ставка дисконтування (по гривні), %	25
Період окупності (статичний), міс	15
Період окупності (дисконтований), міс	18
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	4204,8
Індекс прибутковості (PI)	1,97
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	155,67

*Джерело: складено автором*

Таким чином всі показники ефективності проєкту перевищують встановлені нормативи, які враховуються для визначення доцільності його реалізації.

### 3.3 Управління ризиками проєкту

У сфері надання послуг, включаючи мийку автомобілів, аналіз ризику, як процедура виявлення факторів ризику та оцінки їх важливості, насправді є ціллю ймовірності для аналізу того, чи відбудуться певні несприятливі події та негативно вплинуть на реалізацію проєкту. Аналіз ризику включає оцінку ризику та методи зменшення ризику або пов'язаних із ним несприятливих результатів. При цьому ризик визначається як відхилення очікуваного результату від середнього або очікуваного значення. Це також можна розглядати як можливість зазнати збитків або прибутків від інвестування в проєкт.

Метою аналізу ризиків проєкту є:

- а) оцінювати всі типи проєктних ризиків;



b) Визначте, наскільки проєкт можливий для впровадження з огляду на існуючий рівень ризику та засоби його пом'якшення.

c) Визначити можливі шляхи зниження ризику.

Аналіз ризику слід розглядати у двох взаємодоповнюючих аспектах – якісному та кількісному. Якісна спрямована на визначення факторів і типів ризику. Кількісний аналіз ризику повинен мати можливість кількісно визначити розмір окремих ризиків і ризик усього проєкту.

Кінцевим результатом кількісного аналізу ризику є вихідна інформація для початку кількісного аналізу.

Однак кількісна оцінка ризику представляє більші труднощі, оскільки вимагає відповідної початкової інформації.

Якісний аналіз ризику дає змогу виявити та визначити типи внутрішнього ризику, які можуть існувати у вашому проєкті, а також визначити причини та фактори, що впливають на рівень такого ризику. Крім того, необхідно надати кошторис можливих наслідків, а також вжити заходів щодо мінімізації або ліквідації цих наслідків, розрахувати кошторис цих заходів.

Найбільш ефективним підходом в аналізі ризиків є комплексний підхід, який дозволяє отримати більш повну картину можливих результатів реалізації проєкту, тобто висвітлює всі позитивні і негативні моменти, які чекають підприємців, і дозволяє застосовувати математичні методи при прийнятті аналіз ризиків.

Ризики проєкту поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні ризики поділяються на непередбачувані та передбачувані.

Непередбачувані зовнішні ризики зумовлені: змінами політичної ситуації та непередбачуваними національними правилами, податками, цінами та іншими заходами;

Врахувати зовнішні непередбачені ризики практично неможливо.

При аналізі проєкту можна враховувати зовнішні передбачувані ризики. Ці ризики включають:

1. Зміна споживчого попиту на товар, загострення конкуренції тощо;
2. Операційний ризик відхилення від цілей проєкту та неможливості підтримувати управління проєктом;
3. Ризик негативних соціальних наслідків;
4. Ризик зміни валютного курсу;
5. Непередбачуваний інфляційний ризик;
6. Ризик податкового тиску.

Внутрішні ризики поділяються на програмні та фінансові ризики, пов'язані зі зривами робочої програми та перевищенням фінансування, і технічні ризики, пов'язані з робочою програмою. Відноситься до зміни технології, зниження якості продукції, помилок у проєктно-технічній документації тощо.

Ризик проєкту визначається особливостями життєвого циклу проєкту. Для оцінки ризиків при виборі інвестиційного рішення можуть використовуватися методи експертної оцінки ризиків на різних етапах проєкту.

Рівень ризику залежатиме від того, чи відноситься бізнес до розвиненої галузі.

Визначити рівень ризику можна шляхом порівняння інвестиційних ризиків того чи іншого бізнесу. Наприклад, маючи справу з відомими і процвітаючими комерційними фірмами (підприємствами), або відкриваючи бізнес з добре розвиненою промисловістю і гарантованим ринком збуту, ризик зазвичай невеликий. Рентабельність інвестицій у надійні компанії набагато вища, ніж інвестиції в невідомі компанії.

Мікросередовище може призвести до наступних типів ризиків:

- Конкурентні ризики, пов'язані з поведінкою конкурентів;
- ризики, пов'язані з торговельно-збутовим посередництвом;
- ризики, пов'язані зі зміною споживчих смаків та уподобань;

- ризики, пов'язані з впливом на охоплення аудиторії (кредитно-фінансові установи, національні та місцеві органи влади, ЗМІ, громадські організації тощо).

Ці типи маркетингових ризиків мають найбільший вплив на бізнес. З метою зниження їх рівня підвищують ступінь поінформованості економічних контрагентів та їхніх можливих дій у конкретних ринкових ситуаціях, диверсифікують постачальників, посередників і споживачів, розробляють заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, застосовують елементи публік релейшнз і паблісіті розглядають контакти з аудиторії та економічних контрагентів тощо для формування гарного іміджу.

За характером обліку ризики поділяються на зовнішні та внутрішні. до

Зовнішні ризики включають ризики, які безпосередньо не залежать від діяльності підрозділу, що виконує транспортну послугу, але виникають при його взаємодії з елементами зовнішнього середовища. Під внутрішнім ризиком розуміється ризик, викликаний діяльністю підрозділу залізничного транспорту, який надає транспортні послуги. На рівень цих ризиків впливають господарська діяльність керівництва компанії, маркетингові стратегії, політика, виробничий потенціал, технічне оснащення, рівень продуктивності праці, техніка безпеки.

За характером наслідків ризик поділяють на чистий і спекулятивний. Чисті ризики (прості або статичні) характеризуються тим, що вони завжди загрожують втратою. Спекуляції - як їх наслідки можуть бути збитки та додаткові прибутки, пов'язані із запланованим результатом.

Ризики класифікуються на передбачувані та непередбачувані на основі ймовірності передбачення. Зауважте, що передбачуваність ризику служби доставки є відносною. Подія виключається з категорії ризику, якщо її настання можна передбачити майже на 100% часу.

За ступенем економічних збитків розрізняють допустимі, серйозні та катастрофічні ризики.

Часткова втрата прибутку може виникнути під час транспортного обслуговування через прийнятні ризики, тобто в цьому випадку діяльність не втрачає життєздатності. Ключові ризики виражені через загальну вартість транспортних послуг та суму втрат нульового доходу. Наслідком катастрофічного ризику є необхідність сплати штрафних санкцій, що перевищують загальний прибуток транспортної послуги.

Наступна ознака класифікації ризику базується на тривалості дії. Тут виділяють дві групи ризиків: постійні та тимчасові. Постійні ризики характерні для всього періоду транспортної служби і пов'язані з роллю постійних факторів. Тимчасові ризики виникають для окремих осіб

Етап впровадження транспортної послуги. Перехідні ризики можна розділити на дві категорії: короткострокові ризики та довгострокові ризики. Короткострокова група включає ризики, які можуть виникнути протягом обмеженого періоду часу. Оцінити ймовірну тривалість довгострокових ризиків, таких як ризики інфляції, досить складно.

Залежно від можливості подальшої класифікації розрізняють прості та складні ризики. Просту ризику неможливо розділити на окремі підвиди. Складні ризики мають складні підвиди.

Інфляційний ризик характеризується відносно швидким знеціненням доходів від транспортних послуг за високих темпів інфляції. Існують також соціальні ризики, такі як невдоволення робітників і загрози страйків, ставлення місцевої влади, недостатній рівень оплати праці.

Розглянувши зовнішні ризики, переходимо до опису внутрішніх ризиків, що впливають на транспортні послуги. Транспортні послуги характеризуються постійним удосконаленням роботи в усіх сферах діяльності, що супроводжується освоєнням нових методів, прийомів і прийомів. Впровадження в дослідно-промислому експлуатацію нових технологій може призвести до виникнення ситуацій, що негативно впливають на результати надання транспортних послуг, нових технологій, що підвищують технічний рівень і технічні можливості підрозділів, що

реалізують транспортні послуги, збитків від використання нових технологій, штучно затягуючи вирішення проблем. У цьому випадку існує ймовірність технічного ризику.

Операційний ризик відноситься до ризику втрати через збій комп'ютерних систем, які обробляють інформацію.

До кадрових ризиків належать помилки керівників; ризики неякісного персоналу; ризики моральної та матеріальної незадоволеності співробітників; ризики наявності у співробітників шкідливих звичок; ризики конфліктів між співробітниками; ризики можливої смерті або хвороби керівників. Більшість ризиків у службах доставки – це зовнішні бізнес-ризиків, які виникають під час взаємодії зі споживачами амбасадорів доставки.

Крім того, ризик того, що бізнес автомийок може сповільнитися на початку та не окупити початкові інвестиції, є переважно внутрішнім ризиком, пов'язаним із людським фактором. Махінації операторів чи менеджерів відлякують клієнтів. Зовнішні ризики, пов'язані з контролем та перевіркою автомийки, можуть відігравати другорядну роль, що лише заважає їй працювати. Іншим ризиком є падіння продажів легкових автомобілів, що має стати перешкодою для підприємців, які хочуть відкрити автомийки – ринок не може продовжувати розвиватися, як це було в останні кілька років. Тому всерйоз розраховувати на динамічне зростання ринку поки неправильно. Ризик неправильного розміщення автоматичних автомийок, особливо тунельних мийок, наразі дуже малий, оскільки тут дуже мало тунельних мийок і дуже мала конкуренція.

З результатів у розділі 3 ми можемо зробити такі висновки.

1. В якості напрямку продовженням та розвитку діяльності ФОП «Світлицька О. О.» було обрано відкриття автомийки. Основна причина цього: є власне вільне місце біля магазину, де можна помити автомобіль, яке

до того ж розташоване на зручному перехресті, на автомийці можна використовувати свої миючі засоби та автохімію тощо.

2. Початкова вартість реалізації проєкту відкриття автомийки на базі ФОП «Світлицька О. О.» становить 1,6364 млн. грн. А накладні – 228,4 тис. грн. місяць. Плановий дохід сягає 338 тис. грн. місяць. Основним джерелом доходу є надання комплексних послуг з мийки. Прогнозний прибуток зафіксовано на рівні 109,6 тис. грн на місяць.

3. Дисконтований термін окупності інвестицій проєкту становить 18 місяців. За період реалізації проєкту скоригований чистий дохід становить 4 204 800 українських гривень, а індекс прибутку – 1,97, що вказує на доцільність інвестиції. Внутрішня норма прибутку в 155,67% значно перевищує ставку дисконтування, що свідчить про високу надійність і фінансову міцність проєкту. Тобто реалізація проєкту є ефективною та здійсненою.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в роботі дослідження можемо зробити наступні висновки.

1. В умовах ринкової економіки задля розширення власної діяльності і освоєння її нових сфер підприємству потрібно опанувати процеси планування та аналізувати інформацію про власний стан, положення на цільових ринках, діяльність конкурентів тощо. Планування в діяльності сучасних підприємств – це заздалегідь намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої цілі, а також оптимальний розподіл ресурсів. Для реалізації планів щодо розширення діяльності підприємства оптимальним є проєктний підхід. Найважливішими складовими тлумачення проєкту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення.

2. Проєктний підхід найкраще підходить для реалізації планів щодо розширення діяльності компанії. Розпочавши проєкт нового розвитку, підприємство вдосконалило всі етапи та активно працює задля подальшого розвитку нового доходу.

3. За період, що аналізується, чистий дохід ФОП «Світлицька О. О.» від реалізації продукції збільшився з 10458,2 тис. грн. у 2019 році до 13306,4 тис. грн. у 2021 році. Крім того, у 2020 році спостерігалось різке збільшення чистого доходу до рівня 19423,2 тис. грн. Загальне збільшення доходів обумовило аналогічні тенденції стосовно валового прибутку. Його абсолютне збільшення у 2021 році у порівнянні з 2019 склало 820,7 тис. грн., а відносне – 53,4%. Що ж стосується собівартості реалізованої продукції, темпи її зростання трохи менше ніж аналогічні показники по чистому доходу від реалізації – 22,8% проти 27,2%. В результаті чистий прибуток збільшився на 60,1% або на 41 тис. грн.

4. У 2020 році обсяг ринку автозапчастин сягнув позначки 3009 млн. дол. при темпі зростання 6,1% Ринок автозапчастин вже давно структурувався

наступним чином. Світові виробники постачають свою продукцію найбільшим оптовим фірмам. Далі дистриб'ютори через власні або партнерські компанії розподіляють запчастини на регіональні склади, з яких уже ведеться постачання для клієнтів. Глобальні тренди на світовому ринку автозапчастин пов'язані, насамперед, з масовим переходом на електромобілі.

5. Аналіз кон'юнктури ринку автозапчастин довів, що у 2020 році автозапчастини імпортували більше 1600 українських компаній. Компанії ТОВ «Еліт-Україна» та ПП фірма «Юнікс ТРЕЙД КО» є найбільшими дистриб'юторами імпортних автозапчастин в Україні, які також займаються роздрібними продажами. ФОП «Світлицька О. О.» є локальним оператором, а його конкурентна позиція на вказаному ринку ґрунтується, здебільшого, на виваженій ціновій політиці і підтримці лояльності з боку клієнтів.

6. В якості напряму розширення діяльності ФОП «Світлицька О. О.» обрано відкриття автомийки. Основними причинами цього є: наявність власного приміщення поряд з магазином де можна розташувати автомийку, знаходження на вдалій транспортній розв'язці, можливість використовувати на автомійці власні миючі засоби та авто хімію тощо.

7. Початкові витрати на реалізацію проєкту відкриття автомийки на базі ФОП «Світлицька О. О.» склали 1636,4 тис. грн. а поточні витрати – 228,4 тис. грн. на місяць. Запланований обсяг доходів сягає 338 тис. грн. на місяць. Основним джерелом доходів є надання послуг комплексної мийки. Прогнозований прибуток першого року зафіксований на рівні 109,6 тис. грн на місяць. В подальшому він може збільшуватися як за рахунок збільшення кількості клієнтів, так і в процесі розширення номенклатури послуг.

8. Розрахунок показників ефективності за період життєвого циклу проєкту (60 місяців) дозволив отримати наступні результати. Дисконтований період окупності проєкту складає 18 місяців. За термін реалізації проєкту чистий приведений дохід складе 4204,8 тис. грн., індекс прибутковості складає 1,97, що свідчить про доцільність здійснення інвестицій. Внутрішня норма рентабельності на рівні 155,67% значно перевищує ставку дисконту, що



свідчить про високу надійність та наявність фінансової міцності проєкту.  
Тобто проєкт є ефективним та доцільним для реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринкової кон'юнктури: навчальний посібник/ Горбаченко С. А., Андрейченко А. В., Карпов В. А. та ін. О: ОНЕУ, 2014. 345 с.
2. Аналіз ринку автозапчастин України. URL: <http://www.marketing.vc/>
3. Андреева Л. О., Лисак О. І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 227-231.
4. Балджи М. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків. Одеса: ОНЕУ. 2013. 670 с.
5. Безкоровайна С. В. Дослідження підходів до формування цінової стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №2 (20). С. 49-52.
6. Безродна С. М., Лаготюк В. О. Підприємництво і бізнес-культура: навчальний посібник. Чернівці: Видавничий дім «РОДОВІД», 2016. 158 с.
7. Бондаренко А. Ф., Балацький Є. О. Маркетинг: навч. посіб. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
8. Борисенко Д. О., Лахно А. І. Перспективи розвитку автомобілок самообслуговування в Україні. *Нові наукомісткі технології виробництва матеріалів, виробів широкого вжитку та спеціального призначення*. 2016. № 1. С. 143.
9. Варченко О. М. Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 4, С. 29-38.
10. Василенко М., Горбаченко С., Слатвінська В., Чепурна О. Сценарне планування як інструмент безперервного бізнесу: web-технології (комплексний підхід). *Інформаційні технології та суспільство*. 2022. № 2 (4). С. 29-36.
11. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
12. Гавриш О. А. Башилова В. П. Інноваційно-інвестиційні процеси в національній економіці та підприємстві. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. Випуск 13. С. 78-85.

- 13.Глівенко С. В. Економічне прогнозування: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2018. 207 с.
- 14.Гончарук Т. В., Шумка М. Л. Портретна характеристика сучасного підприємця. *Філософія фінансової цивілізації: людина у світі грошей: матеріали міжнар. філос.-екон. читань*, 10-11 черв. 2008 р. Львів, 2008. С. 282-289.
- 15.Горбаченко С.А., Моїсеєнко К. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 10 (242). С. 31-44.
- 16.Горбаченко С. А. Перспективи впровадження моделі інноваційного розвитку економіки України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. Вип. 1, № 76, С. 9-20
- 17.Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 66 с.
- 18.Данилишин Б. М., Куценко В. І., Остафійчук Я. В. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства. Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. К. : ЗАТ "Нічлава", 2015. 328 с.
- 19.Дмитрук А.В. Сучасний етап розвитку автомобілів в Україні. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*. 2013. № 1. С. 274-275.
- 20.Доброва Н. В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матер. четвертої міжнарод. конф.* 2015 р. Одеса: Атлант, 2015. С. 29-30.
- 21.Доброва Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/>
- 22.Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
- 23.Збарський В. К. Сутність поняття «стратегія розвитку» малого підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2013. Вип. 181(6). С. 36-45.

- 24.Ковальов А. І., Шевченко В. В. Удосконалення інвестиційної діяльності підприємств. *Науковий вісник*. № 21 (200). 2013. С. 92–99.
- 25.Копішинська О.П. Застосування методу Монте-Карло для підтримки прийняття рішень щодо розподілу інвестицій. *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал*. 2017. № 5, С. 199-207.
- 26.Кошельок Г. В. Класифікація грошових потоків підприємства у сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. №1, С. 32–40.
- 27.Лагутін В. Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання : монографія. К. : КНТЕУ, 2016. 327 с.
- 28.Ладунка І. С. , Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 189-194.
- 29.Майовець Є., Кузик О. Маркетингові комунікації. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2013. 192 с.
- 30.Макаренко С.М. Бізнес-планування. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД». 2017. 224 с.
- 31.Малиш І. Аналіз чутливості показників ефективності інвестиційних проєктів. *Економічний аналіз*. 2011. Вип.8. С. 441-445.
- 32.Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_11\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_29) .
- 33.Мельничук Л. С., Хізніченко О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102-105.
- 34.Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навчальний посібник / О. П. Логвінова; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Харків : Лідер, 2015. 370 с.

- 35.Омельченко А. В. Визначення основних напрямків розвитку автомобільного транспорту на довгострокову перспективу. *Вісник національного транспортного університету*. 2014 №17, Ч. 1. С. 71- 73.
- 36.Офіційний веб – сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 37.Панкова М. О. Інвестиційне середовище як фактор економічного розвитку. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1(9). 215 с.
- 38.Полуяктова О. В. Загальна концепція організації власного бізнесу в Україні у сфері послуг. Менеджмент підприємницької діяльності. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 8. С. 225-266.
39. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина М. : «Альпина Паблиш», 2011. 454 с.
- 40.Приймак Н. С. Розробка та обґрунтування альтернативних стратегій розвитку підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 1. С. 34-44.
- 41.Проблеми підвищення ефективності господарювання в народногосподарському комплексі (на мезо- та мікроекономічних рівнях): монографія / за ред. А.І. Ковальова, Н.В. Сментини. Одеса: Атлант, 2013. 398 с.
- 42.Проектний аналіз: навчальний посібник / Горбаченко С.А., Карпов В..А., Басюркіна Н. Й., Шевченко – Перепьолкіна Р. І. К: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.
- 43.Прохницька Г. Л. Основні кон'юнктурутворюючі фактори вітчизняного ринку легкових автомобілів. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 98-108.
- 44.Разінкова В. П. Управління процесом розробки й освоєння виробництва нових продуктів: конспект лекцій. Х: Харк. нац. екон. ун-т. 2014. 95 с.
- 45.Траченко Л. А. Послуга як об'єкт товарознавства: організація та контроль за якістю: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. та доп. Одеса: ОНЕУ, 2015. 414 с.

46. Управління проєктами в підприємницьких структурах: навчальний посібник / Кучеренко В. Р., Маркітан О. С. та ін. О: Астропринт, 2013. 268 с.
47. Черната Т. М. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів за критерієм чистого приведенного доходу. *Фінанси України*. 2014. № 10. С. 109-118.
48. Черниш О. І. Ринок послуг: механізми державного регулювання в трансформаційній економіці. Донецьк : ТОВ "РВК"ПРОМО", 2013. 410 с.
49. Чикусова М. Аналіз автомобільного ринку України. *Маркетинг в Україні*. 2012. №1. С. 38–45.
50. Чуба Д. М. Стратегії впровадження нового товару на ринку. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. №10, С. 17-23.
51. Шинкаренко О. М. Оцінка ризиків інвестиційних проєктів. *Проблеми науки* . 2016. N 9. С. 7-12.
52. Шишкіна А. В. Необхідність та можливості використання аналізу чутливості в економічному обґрунтуванні ефективності інвестиційних проєктів. *Молодий вчений*. 2014. № 4(07), С. 138-142.