

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В. о. завідувачки кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Тетяна КУЦЕНКО

Здобувач, гр. ЕВз-61

Марія БЕРЕЗА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічнийКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти другий (магістерський)Спеціальність 073 – «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**ЗАТВЕРДЖУЮ****В. о. завідувачки кафедри**

_____ **О. В. Болотна**
підпис прізвище, ініціали

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Берега Марія Євгенівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Дослідження та удосконалення бізнес-планування підприємства в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності

Керівник роботи Куценко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «05» листопада 2024 року №2101-5/3593

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати теоретичні основи бізнес-планування в умовах зовнішньоекономічної діяльності; провести аналіз теоретичних підходів та концепцій до бізнес-планування; дослідити стратегії адаптації бізнес-планів до мінливих умов; розглянути сучасні методи та інструменти удосконалення бізнес-планування в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції; аналіз та характеристика діяльності ФОП «Помазан І.П.» в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності, розробка

інноваційного підходу до бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	
2	2. Аналітико-дослідний розділ	
3	3. Проєктно-рекомендаційний розділ	
4	Оформлення вступу та висновків	
5	Оформлення переліку використаних джерел	
6	Підготовка презентації і доповіді	
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	

5. Дата видачі завдання 08 жовтня 2024 р.

Студент

підпис

Берега М. Є.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Куценко Т. М.

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 89 с., 15 табл., 15 рис., 77 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: бізнес-планування, зовнішньоекономічна діяльність, стратегії бізнес-планування, мінливі умови, підприємництво, економіка знань.

Об'єкт дослідження – аналіз діяльності ФОП «Помазан І.П.» з акцентом на розробку пропозиції щодо удосконалення бізнес-планування в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Мета роботи – теоретико-методичне обґрунтування положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-планування підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність в умовах нестабільності зовнішнього середовища та постійних трансформаційних процесів (на прикладі підприємства ФОП «Помазан І.П.»).

Метод дослідження – узагальнення та системний аналіз, систематизація наукових літературних джерел, порівняння та класифікація (розділ 1), статистичний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз (розділ 2), порівняльний аналіз, систематизація (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретичні основи бізнес-планування в умовах зовнішньоекономічної діяльності; проведено аналіз сучасних підходів та концепцій до бізнес-планування; досліджено стратегії адаптації бізнес-планів до мінливих умов; розглянуто сучасні методи та інструменти удосконалення бізнес-планування в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції; досліджено сучасний стан та проблеми, що пов'язані з бізнес-плануванням на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність; проаналізовано діяльність ФОП «Помазан І.П.» в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності, обґрунтовано інноваційний підхід до бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Для удосконалення бізнес-планування в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства ФОП «Помазан І.П.» обґрунтовано використання інструментів управління знаннями для прийняття стратегічних рішень у процесі розробки бізнес-плану, запропоновано структуру бізнес-плану, адаптованого до умов економіки знань.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – використання інструментів управління знаннями для прийняття стратегічних рішень у процесі розробки бізнес-плану сприятимуть ефективній реалізації бізнес-ініціатив підприємств.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1 Основні підходи та концепції бізнес-планування	9
1.2 Стратегії адаптації бізнес-планів до мінливих умов зовнішньоекономічної діяльності	16
1.3 Сучасні методи та інструменти удосконалення бізнес-планування в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «ПОМАЗАН І.П.» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	36
2.1 Характеристика напрямів господарської діяльності ФОП «Помазан І.П.»	36
2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ФОП «Помазан І.П.»	43
2.3 Дослідження ринку електромобілів та перспектив його розвитку	51
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	59
3.1 Використання інструментів управління знаннями для прийняття стратегічних рішень у процесі розробки бізнес-плану	59
3.2 Розробка структури бізнес-плану, адаптованого до умов економіки знань	62
3.3 Оцінка ефективності запропонованих рішень для ФОП «Помазан І.П.»	71
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та інтеграції міжнародних ринків, бізнес-планування набуває особливого значення для підприємств, які прагнуть досягти успіху не лише на національному, але й на міжнародному рівні. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності відкриває перед українськими підприємствами нові можливості для зростання, розширення ринків збуту, залучення іноземних інвестицій та впровадження інноваційних технологій. Однак ці можливості супроводжуються також і низкою викликів, пов'язаних із підвищенням конкуренції, різницею в законодавчих вимогах, культурних та бізнесових практиках різних країн. Нестабільність світового економічного середовища, вплив глобальних криз, таких як пандемія COVID-19, економічні санкції та торговельні війни, вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. За даними Світового банку, у 2021 році глобальний ВВП зріс лише на 6,2 %, що свідчить про повільне відновлення світової економіки після кризових явищ. У таких умовах ефективне бізнес-планування стає критичним інструментом для прогнозування ризиків, планування ресурсів та розробки стратегічних напрямків розвитку [1].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки гнучких стратегій, що дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах невизначеності та використовувати глобальні можливості для свого розвитку. Це вимагає системного підходу до планування, інтеграції інноваційних технологій і вдосконалення управлінських процесів.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-планування підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність в умовах нестабільності зовнішнього середовища та постійних трансформаційних процесів (на прикладі підприємства ФОП «Помазан І.П.»).

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- проаналізовано теоретичні основи бізнес-планування в умовах зовнішньоекономічної діяльності;
- проведено аналіз сучасних підходів та концепцій до бізнес-планування;
- досліджено стратегії адаптації бізнес-планів до мінливих умов;
- розглянуто сучасні методи та інструменти удосконалення бізнес-планування в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції;
- досліджено сучасний стан та проблеми, що пов'язані з бізнес-плануванням на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність;
- подано характеристику напрямів господарської та зовнішньоекономічної діяльності ФОП «Помазан І.П.»;
- досліджено ринок електромобілів та перспектив його розвитку
- обґрунтовано використання інструментів управління знаннями для прийняття стратегічних рішень у процесі розробки бізнес-плану
- розроблено структуру бізнес-плану, адаптованого до умов економіки знань
- проведено оцінку ефективності запропонованих рішень для ФОП «Помазан І.П.»

Об'єктом кваліфікаційної роботи є аналіз діяльності ФОП «Помазан І.П.» з акцентом на розробку пропозиції щодо удосконалення бізнес-планування в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є методологічні та практичні аспекти вдосконалення бізнес-планування для підвищення ефективності діяльності підприємств ФОП «Помазан І.П.».

Підприємство, на базі якого виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ФОП «Помазан І.П.». Зокрема, для проведення фінансово–економічного аналізу підприємства ФОП «Помазан І.П.» були надані всі необхідні матеріали, а саме дані фінансової звітності підприємства ФОП «Помазан І.П.» та внутрішня аналітична звітність.

Інформаційну базу дослідження кваліфікаційної роботи магістра склали законодавчі та нормативні акти України, українські та іноземні наукові публікації, підручники, монографії, міжнародні науково-практичні конференції, електронні фахові видання, збірники тез доповідей, ресурси мережі Інтернет.

Основними методами, які використовувались у процесі дослідження є узагальнення та системний аналіз, систематизація наукових літературних джерел, порівняння та класифікація, статистичний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, систематизація.

Елементом наукової новизни кваліфікаційної роботи є:

→ удосконалення підходів до бізнес-планування підприємств у зовнішньоекономічній сфері через інтеграцію сучасних методів та інструментів управління, таких як аналіз ризиків, стратегічне планування і прогнозування міжнародних ринкових тенденцій.

→ обґрунтування використання інструментів управління знаннями для прийняття стратегічних рішень у процесі розробки бізнес-плану, запропоновано структуру бізнес-плану, адаптованого до умов економіки знань.

Результати дослідження опубліковані: Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Береза М. Є. Використання інструментів управління знаннями для прийняття стратегічних рішень у процесі розробки бізнес-плану: Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права» проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень (Україна, м. Рівне, 20 грудня 2024 р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Основні підходи та концепції бізнес-планування

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) в науково-економічному просторі представлена сукупністю виробничо-господарських, комерційних, науково-технічних та інших операцій, які здійснюються між суб'єктами господарювання однієї країни та іноземними контрагентами з метою економічного, соціального або іншого розвитку. Як стверджують автори [1] «ЗЕД охоплює всі види економічної активності, пов'язані з міжнародною торгівлею, інвестиціями, технологічним обміном і фінансовими операціями».

Згідно Закону України «зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [2].

Відносно здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на території України доцільно зазначити особливості її проведення:

- 1) Різноманітність форм: ЗЕД включає експорт та імпорт товарів і послуг, міжнародну виробничу та науково-технічну кооперацію, інвестиційну діяльність, надання транспортних та інших послуг.
- 2) Вільний вибір партнерів: українські підприємства мають право самостійно обирати іноземних партнерів та укладати з ними договори.
- 3) Державне регулювання: держава здійснює регулювання ЗЕД через систему нормативно-правових актів, забезпечуючи захист національних інтересів та дотримання міжнародних зобов'язань.

Виходячи із особливостей та беручи до уваги здійснення зовнішньоекономічної діяльності на території України, нижче наведено

перелік державних органів та нормативних актів, за якими проводиться правове регулювання ЗЕД:

1) Основні закони України: Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність»: регулює основні принципи та механізми ЗЕД [2]; Митний кодекс України: визначає порядок перетину митного кордону [3]; Податковий кодекс України: регулює оподаткування в ЗЕД [4].

2) Міжнародні угоди: Угода про асоціацію з ЄС [5]; Членство в Світовій організації торгівлі (СОТ) [6].

3) Органи, які регулюють ЗЕД: Міністерство економіки України [7]; Міністерство закордонних справ [8]; Державна митна служба [9]; Антимонопольний комітет [10].

Ведучи підприємницьку діяльність з акцентом на міжнародний ринок, слід враховувати не тільки питання її правової організації, слід розуміти сутність даного процесу та враховувати багато складових, від яких залежить успішність діяльності. Зазвичай всі аспекти розглядаються під час формування бізнес-плану, адже зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою бізнес-планування, особливо для підприємств, які прагнуть виходити на міжнародні ринки та інтегруватися в глобальну економіку. У бізнес-плануванні ЗЕД охоплює розробку стратегій і планів, що враховують особливості міжнародного середовища, потреби іноземних партнерів, регуляторні вимоги, культурні відмінності та економічні ризики.

Проблематика бізнес-планування активно досліджувалася такими вітчизняними вченими як: Л. Безкровна [34], Л. Галько [30], Н. Дугієнко [28], В. Жуков [32], І. Кащенко [26], О. Кондратюк [12] та ін., в свою чергу, автори Василюк В. В. [13], Покропивний С. Ф., Дерев'янка О. Г. [14], Лосева Х. Г. [15], Гук О. В. [16], З. С. Варналій та Р. Л. Лупак [17] зазначали про необхідність застосування бізнес-плану як основної стратегії щодо управління витратами на підприємстві. Зокрема, бізнес-планування розглядали видатні зарубіжні вчені – економісти, такі як У. Петті [18], А. Сміт [19], Д. Рікардо [20], К. Маркс [21], Дж. Кларк Маршалл [22], Ф. Тейлор [23], Г. Файоль [24],

Макс Вебер [25] та інші. Однак питання вдосконалення бізнес-планування в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств потребує додаткового вивчення через динамічні зміни глобального економічного середовища.

Основою бізнес-планування в ЗЕД є аналіз зовнішнього середовища. Це включає оцінку макроекономічних показників, таких як динаміка світової торгівлі, валютні курси, політична стабільність і правові вимоги в країнах-партнерах. ЗЕД потребує врахування специфіки митного законодавства, правил сертифікації продукції та стандартів якості, які можуть суттєво впливати на структуру витрат і терміни виконання операцій [26].

У бізнес-плані для ЗЕД особливу увагу приділяють маркетинговій стратегії, яка має враховувати культурні відмінності, споживчі уподобання та конкурентне середовище. Наприклад, продукт або послуга можуть бути адаптовані для задоволення потреб цільового ринку, включаючи локалізацію дизайну, упаковки або маркетингових матеріалів. Автор [27] вважав, що «важливо вибрати оптимальні канали збуту, які можуть варіюватися залежно від країни». Зауважимо, що фінансовий аспект ЗЕД у бізнес-плануванні включає управління валютними ризиками, прогнозування доходів і витрат у різних валютах, а також оцінку економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій. Використання інструментів хеджування, таких як форвардні контракти або опціони, може допомогти зменшити ризики, пов'язані з коливаннями обмінних курсів [28].

Транспортна та логістична складова також є ключовим елементом ЗЕД у бізнес-плануванні. Вибір оптимального маршруту, способу перевезення та умов поставки (Incoterms [29]) впливає на загальну ефективність діяльності та рівень витрат.

Управління ризиками є ще одним важливим аспектом бізнес-планування в ЗЕД. Політична нестабільність, зміни в законодавстві, економічні кризи чи соціальні потрясіння можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Для мінімізації цих ризиків у бізнес-плані передбачають розробку

альтернативних сценаріїв, створення страхових резервів та використання відповідних фінансових інструментів. Таким чином, ЗЕД у бізнес-плануванні поєднує аналіз зовнішнього середовища, адаптацію продуктів і послуг, ефективне управління ресурсами та ризиками. Успішна інтеграція цих аспектів дозволяє підприємствам не лише розширювати свою присутність на міжнародних ринках, але й забезпечувати конкурентоспроможність, стійкий розвиток та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Із визначенням сутності, значення та ролі бізнес-планування в зовнішньоекономічній діяльності, наступним чином необхідно обрати концепцію планування, яка буде враховувати специфіку реалізованої діяльності, тобто обрати шаблон структури та змісту бізнес-плану. Тож, представимо у таблиці 1.1. основні підходи та концепції бізнес-планування в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема наголосимо на перевагах та недоліках кожної концепції.

Таблиця 1.1.

Основні підходи та концепції бізнес-планування

Підхід/Концепція	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Класичний підхід	Послідовне виконання етапів планування: аналіз, встановлення цілей, розробка стратегії, реалізація, контроль.	Стабільність, передбачуваність, чітка структура.	Низька гнучкість, бюрократичність, залежність від стабільності зовнішнього середовища.
Системний підхід	Розгляд підприємства як системи, яка складається з взаємопов'язаних підсистем, інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів.	Комплексний підхід, врахування взаємозв'язків між елементами.	Складність реалізації, великі обсяги даних для аналізу.
Ситуаційний підхід	Адаптація управлінських рішень до конкретних умов і обставин, гнучкість та врахування впливу зовнішніх факторів.	Гнучкість, адаптивність до змін, урахування контексту.	Складність аналізу ситуації, висока вимогливість до кваліфікації менеджерів.

Продовження табл. 1.1

Підхід/Концепція	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Стратегічне планування	Формулювання довгострокових цілей і стратегій з урахуванням аналізу середовища та внутрішніх можливостей.	Покращення довгострокової конкурентоспроможності, чітке бачення майбутнього.	Висока невизначеність, ресурсозатратність, ризик застарілості планів.
Інноваційний підхід	Зосередження на впровадженні нововведень у продуктах, послугах, процесах, бізнес-моделях.	Стимулювання інновацій, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.	Високі витрати на впровадження, ризик невдач, складність управління інноваціями.
Проектний підхід	Управління через реалізацію окремих проектів з чітко визначеними цілями, строками, бюджетом та відповідальністю.	Чіткість планування, прозорість, оптимізація ресурсів.	Залежність від компетенцій проектного менеджера, можливі затримки у виконанні проектів.
Концепція сталого розвитку	Інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів для забезпечення довгострокового стійкого розвитку.	Підвищення репутації, врахування потреб суспільства, економія ресурсів.	Високі початкові витрати, потреба в інтеграції в корпоративну культуру.

Джерело: сформовано автором згідно з джерелом [30-34]

Наведені концепції бізнес-планування (табл. 1.1.) мають базисний опис щодо їх переваг на недоліків, для того щоб визначитися із підходом розробки бізнес-плану варто враховувати особливості діяльності та можливості підприємства, враховуючи обставини як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Нижче представлені приклади, які можна зіставити із характеристиками концепцій бізнес-планування, беручи до уваги зовнішньоекономічну діяльність:

1) Класичний підхід до бізнес-планування є одним із найдавніших та найбільш розповсюджених методів планування в управлінні підприємством. Цей підхід базується на раціональності, формалізації та систематизації управлінських процесів, у якому акцентується увага на чітко визначених

структурах та процедурах. Сьогодні класичний підхід вважається застарілим, проте все ще використовується у наступних випадках:

- великі корпорації: компанії з чітко визначеними процесами та стабільним ринком;
- державні та муніципальні установи: організації з бюрократичною структурою та жорстким регламентом;
- підприємства з низьким рівнем змін: галузі, де технології та ринкові умови змінюються повільно.

2) Застосування системного підходу притаманне таким компаніям:

- компанії, як «Toyota», активно використовують системний підхід, впроваджуючи методологію «Lean Production», яка базується на системному аналізі виробничих процесів та постійному вдосконаленні;
- у галузі інформаційних технологій системний підхід застосовується для управління складними проектами та розробки програмних систем, де важлива координація між різними командами та компонентами;
- банки та інші фінансові організації використовують системний підхід для управління ризиками, де необхідно враховувати взаємозв'язки між різними видами ризиків та операцій.

3) Ситуаційний підхід до бізнес-планування відноситься до компанії, що працюють на міжнародних ринках; малий та середній бізнес; інноваційні стартапи.

4) Наступним наведемо приклади успішного стратегічного бізнес-планування:

- компанія «Samsung» – стратегія диверсифікації та інноваційного розвитку дозволила компанії стати лідером на світовому ринку електроніки;
- підприємство «Nestlé» – глобальна стратегія з акцентом на локалізацію продуктів та адаптацію до місцевих ринків;

- українські підприємства на міжнародних ринках – використання стратегічного планування для виходу на ринки ЄС після підписання Угоди про асоціацію.

5) Приклади успішного застосування інноваційного підходу:

- відома компанія «Apple» – створення інноваційних продуктів, які змінили ринки мобільних телефонів та персональних комп'ютерів; постійне впровадження нових технологій та дизайну, що збільшує прибутки компанії на ринку;

- український стартап «Grammarly» – розробка інноваційного сервісу перевірки граматики англійської мови; успішний вихід на міжнародний ринок та залучення значних інвестицій;

- іноземна компанія «Tesla» – інновації в галузі електромобілів та енергетики; впровадження нових бізнес-моделей та технологій на глобальному рівні [35].

6) Проектний підхід який застосовують такі компанії:

- будівництво міжнародних об'єктів – реалізація будівельних проектів за кордоном з участю міжнародних команд;

- запуск продукту на іноземний ринок – проект з адаптації продукту до місцевих вимог та його просування;

- впровадження інформаційних систем – проекти з впровадження ERP-систем у філіях за кордоном;

- організація міжнародних заходів – проекти з підготовки та проведення конференцій, виставок або семінарів за участю міжнародних учасників.

7) Наведемо приклади успішного впровадження сталого розвитку:

- компанія «Unilever»: інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-стратегію; зменшення викидів CO₂, зниження споживання води та енергії; підтримка місцевих спільнот у країнах присутності;

- велике підприємство «ІКЕА» по усьому світу: використання відновлюваних джерел енергії; створення екологічно чистих продуктів; підтримка соціальних проектів у країнах-виробниках;

- українські підприємства: «Миронівський хлібопродукт»: впровадження екологічних стандартів у виробництві; «Нова Пошта»: проекти зі зменшення викидів та підтримки екологічних ініціатив.

8) Вважаємо доцільним додати приклади сучасних технологій у зовнішньоекономічній діяльності:

- Amazon: використання штучного інтелекту та роботизації для оптимізації міжнародної логістики;

- Maersk: впровадження блокчейн-технологій для спрощення міжнародних перевезень.

- Українські ІТ-компанії: розробка програмних рішень для міжнародних клієнтів, використання гнучких методологій та хмарних сервісів.

У процесі аналізу основних підходів та концепцій бізнес-планування було встановлено, що сучасне бізнес-планування охоплює різноманітні підходи, кожен з яких має свої особливості, переваги, недоліки та обмеження. Їх застосування залежить від конкретної ситуації, цілей підприємства, умов зовнішнього середовища та специфіки діяльності. Таким чином, різноманітність підходів до бізнес-планування дозволяє підприємствам обирати релевантні моделі. Успішне застосування цих концепцій сприяє підвищенню ефективності планування, оптимізації ресурсів, зниженню ризиків і досягненню стратегічних цілей. У сучасному світі інтеграція кількох підходів дозволяє максимізувати результати бізнес-планування.

1.2 Стратегії адаптації бізнес-планів до мінливих умов зовнішньоекономічної діяльності

З розглядом наявних підходів до формування бізнес-плану, враховуючи особливості ведення зовнішньоекономічної діяльності, слід розглянути

стратегії адаптації в мінливих умовах зовнішньої середовища, адже у сучасному глобалізованому світі зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності. Для забезпечення ефективності та стійкості бізнесу на міжнародних ринках необхідно адаптувати бізнес-плани до непередбачених ситуацій та змін зовнішнього середовища. Це вимагає розробки гнучких стратегій, які дозволяють підприємствам реагувати на нові виклики, використовуючи можливості та мінімізуючи ризики.

Основними викликами мінливих умов у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) є нестабільність глобальної економіки, що проявляється у валютних коливаннях, інфляційних процесах та торговельних обмеженнях. Політична нестабільність, включаючи зміни у зовнішньоекономічній політиці, торговельні війни та геополітичні конфлікти, також створює значні ризики для суб'єктів ЗЕД. Крім того, зростання регуляторного тиску, посилення вимог щодо дотримання міжнародних стандартів, митні бар'єри та законодавчі зміни у країнах-партнерах ускладнюють процес ведення бізнесу. Технологічний прогрес і цифровізація, хоч і відкривають нові можливості, вимагають від компаній значних інвестицій у модернізацію та адаптацію до нових умов, що може бути викликом для малого та середнього бізнесу. Конкуренція на міжнародних ринках постійно зростає, що змушує підприємства шукати інноваційні підходи до управління, оптимізувати витрати та вдосконалювати продукцію чи послуги. Екологічні вимоги та тренди сталого розвитку також вимагають змін у бізнес-моделях, що може потребувати додаткових ресурсів. Усі ці виклики ускладнюють прогнозування та стратегічне планування, підвищують рівень ризиків і потребують високої адаптивності від підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність [36].

На рисунку 1.1. представимо стратегії адаптації бізнес-планів, які можуть застосовувати підприємства, враховуючи коротке, - середнє, та довгострокове прогнозування задля мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

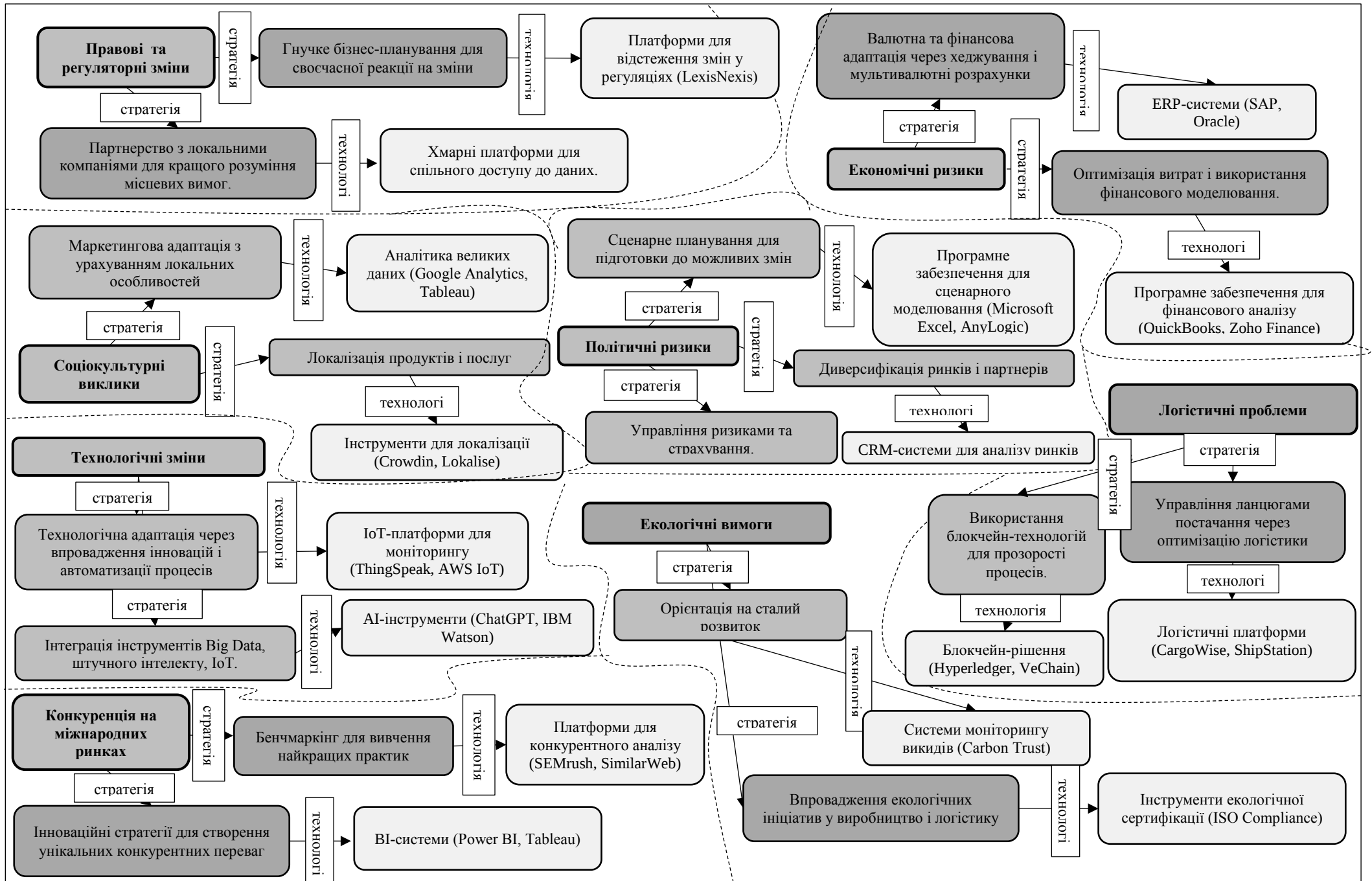


Рисунок 1.1 Стратегії адаптації бізнес-планів до мінливих умов зовнішньоекономічної діяльності (сформовано автором)

Зазначені на рисунку 1.1. стратегії адаптації бізнес-планів (гнучке бізнес-планування, сценарне планування, стратегія диверсифікації, валютна та фінансова адаптація, технологічна адаптація, партнерство і колаборація, маркетингова адаптація, управління ризиками, орієнтація на сталий розвиток, адаптація організаційної структури) та цифрові технології (інструменти) та автоматизація дозволяють підприємству передбачити можливі ризики, які можуть спіткати бізнес під час розвитку своєї праці на зовнішніх ринках, зокрема, використовуються та модифікуються існуючі стратегії, які адаптують бізнес-планування до прогнозованих та непередбачуваних змін. Тож, опишемо більш детально основні стратегії адаптації бізнес-планів:

1) Гнучке бізнес-планування:

- розробка бізнес-плану як живого документа, який можна коригувати у відповідь на зміни.
- регулярний перегляд цілей, бюджетів, стратегій та сценаріїв розвитку.
- використання короткострокових циклів планування (Agile-підхід) [37].

2) Сценарне планування:

- аналіз різних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний);
- розробка планів дій окремо для кожного сценарію;
- моніторинг ключових показників для своєчасного переходу до іншого сценарію [38].

3) Стратегія диверсифікації:

- розширення асортименту товарів і послуг на тому ринку, який охоплює компанія;
- вихід на нові ринки для зменшення залежності від одного регіону або сегмента;
- залучення нових партнерів та постачальників [39].

4) Валютна та фінансова адаптація:

- використання інструментів хеджування для захисту від валютних ризиків;
- оптимізація структури витрат і пошук джерел фінансування;
- використання мультивалютних рахунків та платіжних інструментів [40].

5) Технологічна адаптація:

- постійне інвестування в цифровізацію бізнес-процесів, що стає дуже популярним у сучасному світі;
- використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування та прийняття рішень;
- адаптація до нових технологій у виробництві, логістиці та комунікаціях [41].

6) Партнерство та колаборація:

- співпраця з локальними партнерами для кращого розуміння ринку;
- участь у міжнародних альянсах або об'єднаннях для подолання бар'єрів;
- залучення експертів для адаптації бізнесу до нових умов [42].

7) Маркетингова адаптація:

- врахування змін у вподобаннях споживачів;
- локалізація продуктів, маркетингових кампаній та послуг;
- використання омніканального підходу для охоплення ширшої аудиторії [43].

8) Управління ризиками:

- ідентифікація та аналіз ризиків, розробка механізмів їх мінімізації;
- включення ризиків у бізнес-план як важливого елемента;
- формування страхових резервів або використання страхових інструментів [44].

9) Орієнтація на сталий розвиток:

- інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у бізнес-план;

- розробка продуктів і послуг, які відповідають вимогам сталого розвитку;

- забезпечення відповідності міжнародним стандартам ESG [45].

10) Адаптація організаційної структури:

- перехід на гнучкі моделі управління;

- оптимізація структури компанії для швидшої адаптації до змін;

- розширення команди експертів із міжнародного бізнесу [46].

Таким чином, вибір ефективної стратегії адаптації бізнес-планів до мінливих умов ЗЕД передбачає поєднання аналітики, гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення. Підприємства, які здатні швидко реагувати на зовнішні виклики, залишаються конкурентоспроможними та забезпечують сталий розвиток навіть у турбулентних умовах глобального ринку. Слід зазначити, що у цьому питанні особливо допомагають технології, завдання яких вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Технології, що сприяють адаптації підприємств до мінливих умов зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), охоплюють цифрові інструменти, автоматизацію, аналітичні системи та інноваційні підходи, які допомагають підвищити гнучкість, ефективність і швидкість прийняття рішень, наведемо наприклад:

1) Аналітичні та прогнозні технології:

- Big Data та аналітика даних: збирання, обробка та аналіз великих обсягів інформації для прогнозування змін ринку, аналізу поведінки споживачів і оцінки ризиків;

- Машинне навчання (ML) та штучний інтелект (AI): використання алгоритмів для побудови сценаріїв розвитку, оцінки ризиків та виявлення нових можливостей у ЗЕД;

- BI-платформи (Business Intelligence): інтеграція даних з різних джерел для візуалізації, аналізу та підтримки прийняття стратегічних рішень [47].

2) Автоматизація бізнес-процесів:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning): інтегровані рішення для управління всіма бізнес-процесами (закупівлі, логістика, фінанси, виробництво) в умовах динамічної ЗЕД [48].

- RPA (Robotic Process Automation): автоматизація рутинних процесів, таких як обробка митних документів, фінансових транзакцій та моніторинг логістики [49].

3) Технології управління ризиками:

- Системи хеджування валютних ризиків: платформи для управління валютними коливаннями, що дозволяють мінімізувати втрати у разі змін курсів [50];

- Платформи страхування експортно-імпортних операцій: Інструменти для захисту бізнесу від несподіваних збитків [51].

4) Електронна комерція та цифрові канали продажів

- Платформи B2B та B2C: маркетплейси та онлайн-платформи (Alibaba, Amazon), які дозволяють швидко виходити на нові ринки [52];

- CRM-системи (Customer Relationship Management): управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами для підтримки персоналізованих підходів [53].

5) Логістичні технології

- IoT (Internet of Things): відстеження вантажів у реальному часі, оптимізація маршруту та управління запасами [54];

- Автоматизовані системи управління ланцюгами постачання (SCM): Вдосконалення логістики, мінімізація витрат і підвищення швидкості доставки [55].

6) Технології кібербезпеки:

- Інструменти для захисту конфіденційних даних, забезпечення безпечних фінансових транзакцій та попередження кібератак;

- Використання блокчейн-технології для захисту контрактів та транзакцій [56].

7) Блокчейн та смарт-контракти:

- використання блокчейну для підвищення прозорості та надійності міжнародних транзакцій, автоматизація виконання умов договорів через смарт-контракти [57].

8) Хмарні технології:

- Зберігання даних у хмарних середовищах, що забезпечує доступність інформації з будь-якої точки світу та швидку інтеграцію між підрозділами компанії [58].

9) Технології сталого розвитку:

- Енергозберігаючі рішення: впровадження «зелених» технологій у виробництво та логістику.

- Цифровізація звітності: автоматизовані системи для дотримання екологічних стандартів та розрахунків вуглецевого сліду [59].

10) Віртуальна і доповнена реальність (VR/AR):

- Проведення презентацій продукції, навчання персоналу або віртуальні огляди виробничих потужностей у різних країнах без необхідності фізичної присутності [60].

Розглянувши процес налаштування роботи із можливими викликами, слід зазначити що адаптивний підхід до бізнес-планування має низку переваг, які роблять його незамінним інструментом для сучасних підприємств, особливо в умовах мінливого середовища зовнішньоекономічної діяльності. Перш за все, цей підхід забезпечує гнучкість і мобільність, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринкових умов, економічні коливання, регуляторні нововведення або технологічні зміни. Завдяки регулярному перегляду планів і сценарного аналізу компанії можуть швидко адаптувати свою стратегію до нових обставин, знижуючи ризики та втрати. Однією з ключових переваг є зменшення ризиків, оскільки адаптивний підхід дозволяє заздалегідь ідентифікувати можливі загрози та розробити плани для їхньої мінімізації. Це підвищує стійкість бізнесу до непередбачених подій, таких як економічні кризи, валютні коливання чи зміни в законодавстві.

Використовуючи можливості, які виникають завдяки змінам, підприємства можуть зайняти нові ринкові ніші, адаптувати свої продукти до потреб клієнтів або виводити на ринок інноваційні рішення, що зміцнює їхні позиції порівняно з конкурентами. Ефективність управління ресурсами є ще однією перевагою адаптивного підходу. Завдяки постійному моніторингу та коригуванню бізнес-планів підприємства можуть оптимізувати використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів, уникаючи їх надмірних витрат чи нераціонального розподілу. Окрім цього, адаптивний підхід сприяє зміцненню довіри партнерів, клієнтів та інвесторів. Чітке розуміння ситуації, гнучкість у прийнятті рішень та проактивний підхід до викликів створюють позитивний імідж підприємства як стабільного й надійного партнера.

Таким чином, адаптивне бізнес-планування дозволяє підприємствам ефективно працювати у динамічному середовищі, використовуючи його виклики як можливості для зростання та розвитку, але лише при правильному підході до його організації, яка вміщує в собі багато елементів, тому важливо правильно обрати ті, які будуть в максимальній кореляції із робочими процесами підприємств. Тож, у третьому підрозділі опишемо сучасні методи та інструменти удосконалення бізнес-планування в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції.

1.3 Сучасні методи та інструменти удосконалення бізнес-планування в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого посилення міжнародної конкуренції бізнес-планування стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку підприємств. Глобалізація сприяє розширенню ринків, але одночасно створює нові виклики, зокрема зростання невизначеності, посилення впливу зовнішніх факторів та необхідність швидкої адаптації до технологічних змін. Ці умови змушують підприємства впроваджувати сучасні методи та

інструменти, які дозволяють підвищити точність, гнучкість і ефективність бізнес-планів [61].

Удосконалення бізнес-планування вимагає інтеграції інноваційних підходів, які враховують швидкоплинність ринкових змін, технологічні тренди та зростаючі вимоги до якості управлінських рішень. Такі методи, як сценарне планування, SWOT-аналіз, фінансове моделювання та бенчмаркінг, дозволяють адаптувати бізнес-плани до мінливих умов, а інструменти, зокрема ERP-системи, штучний інтелект, аналітика великих даних і хмарні технології, забезпечують автоматизацію процесів та розширюють можливості підприємств у прийнятті стратегічних рішень [62].

Особливого значення набуває використання технологій для аналізу великих обсягів даних, що дозволяє прогнозувати ринкові тенденції, ідентифікувати можливості та загрози, а також розробляти оптимальні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Хмарні технології, блокчейн, штучний інтелект і Інтернет речей стають невід'ємною частиною сучасного бізнес-планування, забезпечуючи ефективність, прозорість і оперативність [63].

Таким чином, сучасні методи та інструменти бізнес-планування дозволяють підприємствам ефективно працювати в умовах глобалізації, своєчасно реагувати на виклики міжнародної конкуренції та формувати стійкі бізнес-моделі. Саме тому нижче розглянемо основні методи та інструменти (рис. 1.2), які допомагають удосконалювати процес бізнес-планування, підвищуючи його результативність і відповідність сучасним вимогам ринку.

Представлені методи та інструменти на рисунку 1.2. свідчать про те, що кожен метод, при його обранні, потребує значного вивчення елементів та сутності методу та, знову ж, необхідно робити вибір згідно із специфічними особливостями бізнесу, відповідно до якого буде проводитися вдосконалення стратегії щодо проведення діяльності.

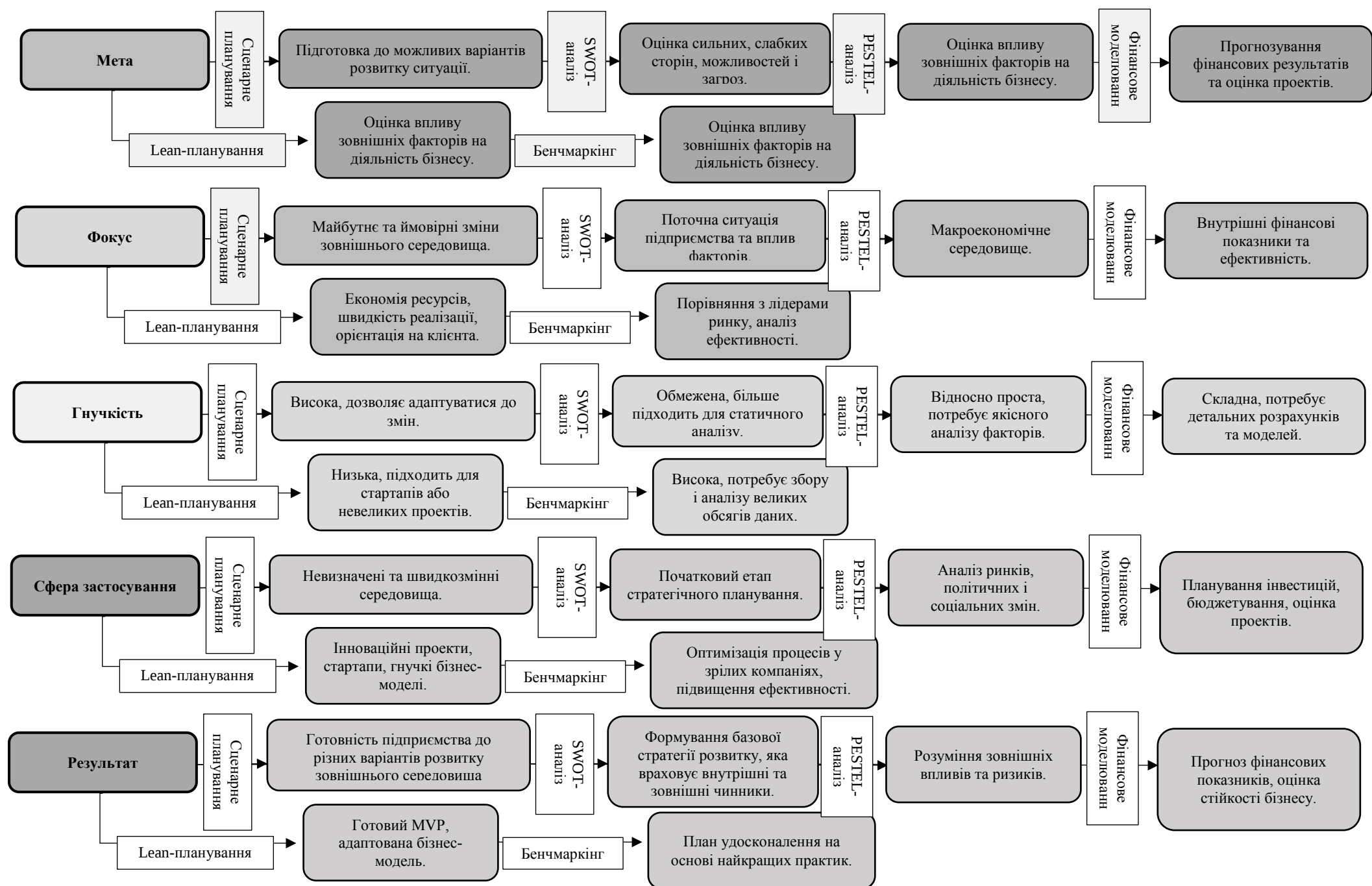


Рисунок 1.2 Порівняння методів та інструментів для удосконалення бізнес-планування в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції (сформовано автором)

Для спрощення вибору потрібно розуміти відмінні якості одного методу від іншого – порівняльна характеристика, яка спростить процедуру прийняття рішень та допоможе правильно розподілити ресурси. Розглянемо сучасні методів та інструменти удосконалення бізнес-планування до яких відносять:

1) Перший метод – це сценарне планування, один із найефективніших методів бізнес-планування в умовах невизначеності та динамічних змін. Цей метод дозволяє створювати альтернативні сценарії розвитку подій та розробляти плани дій для кожного з них. Сценарне планування полягає у прогнозуванні можливих майбутніх подій та аналізі їхнього впливу на діяльність підприємства. Основою є формування декількох сценаріїв, які охоплюють різні варіанти розвитку ситуації: оптимістичний, песимістичний та реалістичний [64]. Якщо розглядати етапи даного методу то на передній план виходять:

- Ідентифікація ключових факторів впливу: визначення основних змінних, які можуть вплинути на діяльність підприємства (економічні, політичні, соціальні, технологічні).

- Формування сценаріїв: розробка кількох можливих сценаріїв з урахуванням комбінації різних факторів.

- Аналіз сценаріїв: оцінка наслідків кожного сценарію для підприємства, включаючи фінансові, операційні та стратегічні аспекти.

- Розробка планів дій: визначення заходів для реагування на кожен із можливих сценаріїв.

- Моніторинг та адаптація: постійне спостереження за зовнішнім середовищем і коригування планів у разі зміни умов [65].

При розгляді цього методу, як варіант удосконалення бізнес-процесів, слід враховувати його позитивні якості: по перше, він допомагає враховувати невизначеність і складність зовнішнього середовища, забезпечує готовність до різних варіантів розвитку подій, підвищує стійкість бізнесу до ризиків, а по друге, варто не забувати за підводні каміння – велика залежність від якості

вихідних даних, можливість складності в розробці реалістичних сценаріїв, потреба у високій кваліфікації аналітиків [66].

2) Наступний метод SWOT-аналіз – популярний інструмент стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства. SWOT-аналіз полягає у визначенні:

- S (Strengths): Сильні сторони підприємства.
- W (Weaknesses): Слабкі сторони підприємства.
- O (Opportunities): Можливості, що надаються зовнішнім середовищем.
- T (Threats): Загрози, які можуть виникнути через зміни у зовнішньому середовищі [67].

Обираючи дану стратегію слід загострити свою увагу на: зборі інформації (аналіз внутрішніх факторів (ресурси, компетенції, технології); оцінка зовнішнього середовища (ринкові тенденції, конкуренти, законодавчі зміни)); класифікація факторів (визначення та розподіл факторів за чотирма категоріями (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози)); оцінка впливу (визначення, як кожен із факторів може вплинути на досягнення стратегічних цілей); розробка стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей; мінімізація слабких сторін і нейтралізація загроз) [68].

До переваг методу відносять простоту і зрозумілість у використанні, можливість отримання комплексного бачення ситуації та підвищення ефективності стратегічного планування. Наприклад, недоліки відносно переваг наступні: залежність від суб'єктивності експертів; не враховує динамічність змін середовища; немає інструментів для оцінки пріоритетності факторів.

3) Третій метод – це аналіз конкурентоспроможності, даний метод має назву PESTEL-аналіз – це метод стратегічного планування, який використовується для оцінки макроекономічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз дає змогу врахувати зовнішнє середовище

та його вплив на конкурентоспроможність бізнесу. PESTEL-аналіз фокусується на таких факторах:

- P (Political): Політичні фактори (стабільність уряду, регуляції, політичні ризики, податкова політика);
- E (Economic): Економічні фактори (інфляція, курс валют, рівень зайнятості, купівельна спроможність);
- S (Social): Соціокультурні фактори (демографія, стиль життя, культура, соціальні тренди);
- T (Technological): Технологічні фактори (інновації, автоматизація, рівень науково-технічного прогресу);
- E (Environmental): Екологічні фактори (екологічні закони, кліматичні зміни, стійкий розвиток);
- L (Legal): Правові фактори (законодавство, ліцензування, правила безпеки, захист прав споживачів) [69].

При проведенні PESTEL-аналізу необхідно бути готовим до проведення наступних етапів: ідентифікація факторів (визначення чинників, які впливають на діяльність підприємства); аналіз впливу (оцінка, яким чином кожен фактор впливає на бізнес); пріоритезація (розподіл факторів за рівнем важливості); розробка стратегії (включення врахованих факторів у бізнес-план) [70].

Переваги PESTEL-аналізу – це охоплення всіх аспектів макроекономічного середовища; забезпечення глибокого розуміння зовнішніх факторів, що впливають на бізнес; можливість передбачення майбутніх загроз та можливостей. Щодо недоліків методу можна зазначити: велика залежність від якості інформації; потреба значного часу для проведення; орієнтація лише на зовнішнє середовище, не враховує внутрішніх чинників, які можуть суттєво впливати на результат дослідження.

4) Наступним є фінансове моделювання – це процес створення математичних моделей, які дозволяють оцінити фінансовий стан

підприємства, прогнозувати його розвиток і приймати стратегічні рішення. Фінансове моделювання базується на аналізі фінансових показників, таких як доходи, витрати, прибуток, грошові потоки та інвестиційна ефективність. Основна мета – прогнозування фінансових результатів підприємства та оцінка різних сценаріїв розвитку. До основних інструментів фінансового моделювання належать:

1. Аналіз беззбитковості (Break-Even Analysis):
 - Оцінка точки, у якій доходи покривають витрати.
 - Визначення обсягів продажів для досягнення рентабельності.
2. Дисконтовані грошові потоки (Discounted Cash Flow, DCF):
 - Оцінка вартості бізнесу на основі майбутніх грошових потоків.
 - Використовується для аналізу інвестиційних проектів.
3. Прогнозування доходів та витрат:
 - Розробка прогнозів на основі історичних даних та ринкових тенденцій.
4. Чутливість аналізу (Sensitivity Analysis):
 - Аналіз впливу змін окремих змінних (ціни, витрат, обсягів продажів) на фінансові результати [71].

До етапів фінансового моделювання належать:

- Збір даних: включає фінансові показники, ринкові дані та прогнози.
- Створення моделі: розробка математичних формул, які відображають взаємозв'язки між змінними.
- Аналіз результатів: визначення ключових показників, таких як рентабельність, грошовий потік, рентабельність інвестицій.
- Розробка стратегій: використання результатів для ухвалення рішень [72].

Зазначимо на перевагах даного методу:

- Дозволяє оцінити фінансову стійкість і ризики.
- Допомогає приймати обґрунтовані інвестиційні рішення.

- Підвищує точність прогнозів і бюджетування.

Зокрема, метод фінансового моделювання має такі недоліки:

- Залежність від точності початкових даних.
- Складність розробки моделей для великих проектів.
- Потребує високої кваліфікації аналітиків.

5) При розгляді сучасних методів удосконалення бізнес-планування, неможливо пройти повз Lean-планування – це підхід який зосереджується на створенні ефективних бізнес-моделей з мінімальними витратами часу і ресурсів. Цей метод походить із концепції «ощадливого стартапу» (Lean Startup) і спрямований на швидку перевірку ідей, адаптацію бізнес-процесів та досягнення результатів. Lean-планування полягає у створенні мінімально життєздатного продукту (MVP – Minimum Viable Product) та його тестуванні на ринку для отримання швидкого зворотного зв'язку. Це дозволяє скоротити витрати на розробку масштабних планів, які можуть виявитися неефективними, і сфокусуватися на пріоритетних завданнях.

Основні принципи Lean-планування:

стислість та простота: бізнес-план не перевантажений деталями, його мета – донести ключову ідею;

гнучкість: план регулярно переглядається та коригується відповідно до змін;

орієнтація на клієнта: усі дії спрямовані на задоволення потреб клієнтів;
швидкість:

швидке тестування ідей для отримання реальних результатів [73].

Обираючи для підприємства Lean-планування, воно повинно бути готовим до таких етапів:

1. Створення Lean Canvas: спрощена версія бізнес-моделі, яка містить ключові елементи: ціннісна пропозиція; ключові клієнти; канали дистрибуції; джерела доходів і структура витрат.

2. Розробка MVP: мінімально функціональний продукт, що дозволяє протестувати основну ідею.

3. Тестування: залучення клієнтів, збір зворотного зв'язку.
4. Ітерації: внесення змін у продукт або бізнес-модель на основі отриманих даних [74].

Перевагами методу є: економія ресурсів та часу, гнучкість і можливість швидкого коригування, орієнтація на реальні потреби ринку. В свою чергу, існують недоліки цього методу: відсутність детальних прогнозів і стратегій, може бути неефективним для великих, складних проектів, ризик отримання неповного зворотного зв'язку.

б) Останній метод про який важливо зазначити – це бенчмаркінг. Чому слід приділити увагу бенчмаркінгу, тому що даний метод полягає у порівнянні бізнес-процесів, стратегій та показників компанії з найкращими практиками в галузі. Основна мета бенчмаркінгу – виявлення «точок зростання» і впровадження перевірених методів для вдосконалення діяльності. Бенчмаркінг дозволяє підприємствам визначити, як найкращі компанії досягають високих результатів, і застосувати ці підходи у власній діяльності. Є декілька типів бенчмаркінгу: внутрішній (порівняння між підрозділами або процесами в межах однієї організації); конкурентний (порівняння з прямими конкурентами); функціональний (порівняння бізнес-функцій із компаніями, які працюють в інших галузях, але мають схожі процеси); загальний (вивчення загальновизнаних стандартів та практик, незалежно від галузі) [75-77].

Етапи, з яких проводиться бенчмаркінг: ідентифікація процесів або показників для порівняння; збір інформації про найкращі практики, показники конкурентів; порівняння показників компанії з отриманими даними; впровадження виявлених найкращих практик у діяльність компанії. відстеження результатів і подальша адаптація процесів.

Позитивні особливості методу: ідентифікація слабких місць і шляхів для вдосконалення; впровадження перевірених і успішних практик; підвищення конкурентоспроможності.

До негативних характеристик відносять: можливі труднощі зі збором достовірної інформації; ризик надмірної залежності від чужих практик; потреба у значних ресурсах для аналізу.

Таким чином, проведений аналіз сучасних методів та інструментів удосконалення бізнес-планування дозволяє підприємствам не лише зберігати стійкість у мінливих умовах, а й використовувати глобальні тенденції як можливості для розвитку. У сучасному світі успіх залежить від здатності бізнесу адаптуватися до викликів і впроваджувати інноваційні підходи, які сприяють досягненню стратегічних цілей. Поєднання традиційних і новітніх методів, а також активне використання сучасних технологій є ключовими чинниками ефективного бізнес-планування в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції.

Висновок до першого розділу

У процесі аналізу основних підходів та концепцій бізнес-планування встановлено, що сучасне бізнес-планування охоплює різноманітні підходи, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Основні підходи та концепції бізнес-планування включають: класичний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід; стратегічне бізнес-планування; інноваційний підхід; проектний підхід; концепція сталого розвитку. Їх застосування залежить від конкретної ситуації, цілей підприємства, умов зовнішнього середовища та специфіки діяльності. Різноманітність підходів до бізнес-планування дозволяє підприємствам обирати найбільш релевантні моделі залежно від їхньої специфіки та умов функціонування. У сучасному світі інтеграція кількох підходів дозволяє отримати синергію та максимізувати результати бізнес-планування. Проте, якщо розглядати бізнес-планування у ЗЕД, потрібно проводити адаптацію стратегічного бізнес-планування до мінливих умов, які чекають підприємство.

Обґрунтовано доцільність використання стратегій адаптації бізнес-планів до мінливих умов зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз стратегій адаптацій бізнес-планів показав, що сучасне бізнес-середовище вимагає гнучких, проактивних та інтегрованих підходів до планування. Динамічність міжнародних ринків, економічна невизначеність, технологічні інновації та зростання ролі регуляторних вимог змушують підприємства шукати ефективні способи адаптації. Зазначені такі стратегії адаптації бізнес-планів: гнучке бізнес-планування, сценарне планування, стратегія диверсифікації, валютна та фінансова адаптація, технологічна адаптація, партнерство та колаборація, маркетингова адаптація, управління ризиками, орієнтація на сталий розвиток та адаптація організаційної структури. Технології, що сприяють адаптації підприємств до мінливих умов зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), охоплюють цифрові інструменти, автоматизацію, аналітичні системи та інноваційні підходи, які допомагають підвищити гнучкість, ефективність і швидкість прийняття рішень.

Розглянуто сучасні методи та інструменти удосконалення бізнес-планування в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції, які забезпечують швидке коригування цілей і дій у відповідь на зміни середовища. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції підприємства мають використовувати інноваційні підходи для підвищення ефективності своєї діяльності. Розглянуто такі методи удосконалення бізнес-планування, як сценарне планування, SWOT-аналіз, фінансове моделювання, Lean-планування та бенчмаркінг, дозволяють адаптувати бізнес-плани до мінливих умов, а інструменти, зокрема ERP-системи, штучний інтелект, аналітика великих даних і хмарні технології, забезпечують автоматизацію процесів та розширюють можливості підприємств у прийнятті стратегічних рішень. Представлені методи та інструменти свідчать про те, що кожен метод, при його обранні, потребує значного вивчення елементів та сутності методу, знову ж, необхідно робити вибір згідно із специфічними особливостями бізнесу,

відповідно до якого буде проводиться вдосконалення стратегії щодо проведення діяльності.

Таким чином, дослідження бізнес-планування підприємства в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності є важливим і своєчасним завданням, яке сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, їхньої адаптації до глобальних викликів та зміцненню позицій на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «ПОМАЗАН І.П.» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Характеристика напрямів господарської діяльності ФОП «Помазан І.П.»

ФОП «Помазан І.П.» зареєстровано за адресою Україна, 61109, Харківська обл., місто Харків, пров. Ціолковського 10. Основною сферою діяльності підприємства є Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. ФОП «Помазан І.П.» розпочало діяльність з 1995 року та спеціалізується на продажу автомобільних запчастин, діагностиці, ремонті автомобілів, а також обслуговуванні електромобілів і гібридів. Основна діяльність підприємства включає:

1. Продаж запчастин та агрегатів:
 - Широкий асортимент нових, вживаних і відновлених автозапчастин для легкових автомобілів, мікроавтобусів і комерційного транспорту.
 - Оригінальні запчастини та якісні аналоги.
 - Обмінний фонд агрегатів (наприклад, рульові рейки, турбіни, форсунки) із можливістю швидкого обміну несправного агрегата на робочий.
2. Ремонт автомобілів:
 - Діагностика та ремонт рульового управління, гальмівної системи, турбін, паливної апаратури, та інше.
 - Ремонт електромобілів та гібридів у спеціалізованому центрі, включаючи обслуговування батарей і електродвигунів.
3. Сервісне обслуговування:
 - Виконання складних ремонтних робіт, таких як чіп-тюнінг двигунів, регулювання розвалу-сходження, та замір потужності на діностенді.

Компанія також пропонує гарантію на всі товари та послуги, більше 20 років працює на ринку автосервісу і запчастин. Вона активно розвиває напрямок обслуговування електротранспорту, що робить її однією з лідерів у цій галузі в Україні. Організаційної структура підприємства побудована за функціональною ознакою та включає наступні відділи (рис. 2.1).

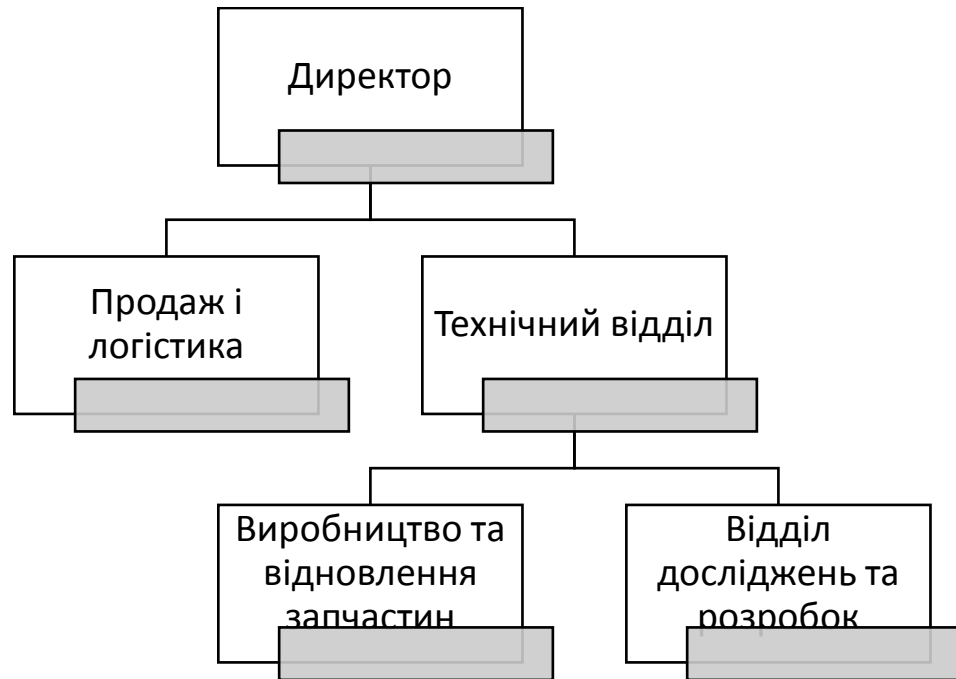


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ФОП «Помазан І.П.»

Директор виконує функції стратегічного планування, фінансового управління, маркетингу, а також координує діяльність філій і сервісних центрів. Відділ продажу відповідає за роботу з клієнтами, консультації щодо підбору запчастин, а також за підтримку замовлень. Логістичний підрозділ організовує зберігання та доставку запчастин, враховуючи наявність власного складу. Технічний відділ включає сервісні центри, які займаються ремонтом та діагностикою автомобілів, включаючи електромобілі та гібриди, майстерні для ремонту рульових систем, турбін, гальмівних систем, паливної апаратури тощо. Також є спеціалізований підрозділ для роботи з електромобілями. Виробництво та відновлення запчастин включає відновлювальні майстерні, де здійснюється ремонт та повторна сертифікація агрегатів (турбін, форсунок тощо). Крім того підприємство велику увагу надає розвитку і впровадженню

інновацій та навчанню персоналу, має в своїй структурі відділ досліджень та розробок (R&D) розробляє нові продукти та технології, наприклад, діагностичне обладнання для автомобілів. Навчальний центр для підвищення кваліфікації персоналу дозволяє компанії підтримувати високий рівень професіоналізму. Ця структура дозволяє компанії надавати широкий спектр послуг і підтримувати якість роботи на високому рівні. ФОП «Помазан І.П.» має широкий асортимент запчастин для автомобілів та надає широкий спектр послуг з їх обслуговування. Асортимент можна умовно поділити на кілька категорій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Асортимент продукції ФОП «Помазан І.П.»

Категорія	Підкатегорії / Продукти	Особливості
Двигун та агрегати	Маховики, підшипники, прокладки, опори двигуна	Запчастини для відновлення та ремонту двигунів різних марок.
Кузовні деталі	Двері, крила, капоти, бампери	Оригінальні деталі кузова та аналоги, придатні для ремонту пошкоджень.
Оптика та електрообладнання	Фари, лампи, електродвигуни, зарядні порти для електромобілів	Запчастини для освітлення та специфічне обладнання для електромобілів.
Системи охолодження	Радіатори, вентилятори, насоси, термостати	Продукція для підтримки роботи систем охолодження двигунів та батарей електромобілів.
Підвіска та трансмісія	Амортизатори, підшипники, редуктори, диференціали	Комплектуючі для відновлення підвіски та трансмісії автомобілів.
Системи очищення	Двірники, насоси, склоомивачів, резервуари для рідини	Запчастини для забезпечення оглядовості автомобілів в різних умовах.
Акcesуари	Килимки, чохла, декоративні елементи	Продукція для покращення зовнішнього вигляду та комфорту автомобілів.
Масла та автохімія	Моторні масла, фільтри, засоби для очищення двигунів	Продукти для обслуговування автомобілів та забезпечення їх довготривалої експлуатації.
Електромобілі	Акумуляторні батареї, зарядні пристрої, системи управління	Продукти та агрегати для ремонту і модернізації електромобілів.

Проаналізуємо структуру асортименту продукції ФОП «Помазан І.П.». На основі даних, представлених на рис. 2.2, можна зробити такі висновки щодо зміни структури асортименту продукції підприємства за 2021–2023 роки.



Рисунок 2.2 – Структура асортименту продукції ФОП «Помазан І.П.», %

Найпопулярнішими категоріями є двигун та агрегати. Частка цієї категорії стабільно зростає. Це свідчить про високий попит на товари для ремонту та обслуговування двигунів і агрегатів. Хоча частка систем охолодження зменшилася, ця категорія залишається однією з ключових у структурі продажів. Спостерігається значне зниження продажів кузовних деталей, що пов'язано з переходом клієнтів на покупку альтернативних матеріалів та меншою потребою в кузовному ремонті. Значне падіння попиту на системи очищення може свідчити про конкуренцію або зміну клієнтських пріоритетів. Аксесуари та масла демонструють мінімальні показники, через менш критичну роль у ремонті чи обслуговуванні. Позитивною тенденцією є зростання попиту на електромобілі, дана категорія демонструє стрімке зростання, що свідчить про збільшення кількості власників електротранспорту та необхідність обслуговування таких авто. Таким чином, компанія має зосередитися на розширенні асортименту у категоріях зростаючого попиту, таких як електромобілі, двигун та агрегати, оптика та електрообладнання.

Категорії, що втрачають популярність (наприклад, системи очищення та аксесуари), потребують перегляду асортименту або маркетингової підтримки. Попит на системи охолодження і підвіску залишається стабільним, що свідчить про їх важливість у ремонті автомобілів. Асортимент охоплює як базові запчастини для традиційних автомобілів, так і спеціалізовані деталі для електромобілів, що підкреслює орієнтацію компанії на сучасний ринок. Аналіз асортименту послуг ФОП «Помазан І.П.» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Характеристика асортименту послуг ФОП «Помазан І.П.»

Категорія послуг	Опис	Особливості
Ремонт автомобілів	Ремонт рульового управління, турбін, форсунок, підвіски, двигуна тощо	Використання сучасного обладнання; гарантія на виконані роботи.
Обслуговування електромобілів	Діагностика та ремонт батарей, електродвигунів, систем охолодження, оновлення програмного забезпечення	Спеціалізоване обладнання для ремонту та обслуговування електротранспорту.
Діагностика автомобілів	Технічна діагностика агрегатів, ходової частини, електроніки	Комплексний підхід до виявлення несправностей.
Обмінний фонд агрегатів	Швидкий обмін несправних агрегатів на відновлені або нові (наприклад, рульові рейки, турбіни)	Економія часу клієнтів; відновлені агрегати проходять перевірку якості.
Сервісне обслуговування	Заміна масла, фільтрів, діагностика ходової частини, обслуговування гальмівної системи	Регулярне технічне обслуговування для підтримки справності авто.
Кузовні роботи	Відновлення геометрії кузова, фарбування, заміна пошкоджених деталей	Пропонуються оригінальні та аналогові деталі кузова.
Тюнінг та модернізація	Чіп-тюнінг двигунів, налаштування параметрів електромобілів	Оптимізація параметрів для покращення продуктивності авто.
Навчання та сертифікація	Навчання автосервісів роботі з обладнанням MSG Equipment	Підвищення кваліфікації персоналу для роботи з сучасними технологіями.
Продаж обладнання для СТО	Поставка та налаштування обладнання для автосервісів	Власне обладнання MSG Equipment, що адаптоване для діагностики й ремонту.
Гарантійне обслуговування	Післяпродажна підтримка та гарантія на виконані роботи й придбані запчастини	Високий рівень сервісу для побудови довіри клієнтів.

Широкий спектр послуг забезпечує комплексне обслуговування клієнтів, як для традиційних автомобілів, так і для електромобілів (рис. 2.3).

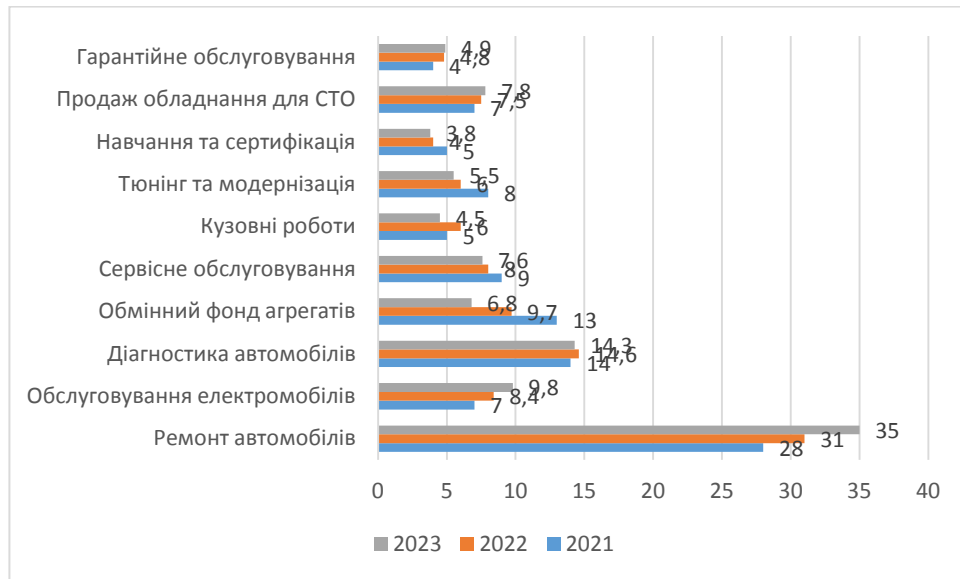


Рисунок 2.3 – Структура асортименту послуг ФОП «Помазан І.П.», %

На основі даних про асортимент послуг підприємства можна зробити наступні висновки щодо його структури за 2021–2023 роки. Ключові послуги, які підприємство надає це ремонт автомобілів залишається головною послугою підприємства, з постійним зростанням попиту. Це свідчить про стабільну потребу в ремонті автомобілів та важливість цієї послуги для бізнесу. Діагностика автомобілів також займає важливе місце в асортименті послуг, з майже сталим попитом, що підтверджує необхідність у високоякісних діагностичних послугах для попередження поломок. Протягом досліджуваного періоду зростає попит на обслуговування електромобілів показує значне зростання попиту, що обумовлено збільшенням кількості електричних автомобілів на ринку та їх специфічними потребами в обслуговуванні. Продаж обладнання для СТО також демонструє стабільне зростання, що вказує на високий попит на професійне обладнання для автосервісів. Зазнають помітного зниження попиту обмінний фонд агрегатів зазнає помітного зниження попиту, що може бути пов'язано з оптимізацією технологічних процесів у ремонті та меншою необхідністю в обміні агрегатів.

Сервісне обслуговування показує тенденцію до зниження, що може свідчити про зміни в уподобаннях клієнтів, які тепер більше орієнтуються на інші послуги. Тюнінг та модернізація має схожу тенденцію, з падінням попиту, що може бути пов'язано з економічними факторами або зміною автомобільних тенденцій. Ці дані дозволяють підприємству орієнтуватися на найбільш перспективні та затребувані послуги, при цьому оптимізуючи пропозиції в тих сферах, де попит знижується. В табл. 2.3 представлена характеристика цільової аудиторії ФОП «Помазан І.П.». Цільова аудиторія підприємства є широкою, охоплюючи як приватних, так і корпоративних клієнтів. Компанія орієнтується на клієнтів з різними типами автомобілів, включаючи електромобілі, а також на професійних партнерів у галузі автосервісу.

Таблиця 2.3 Характеристика цільової аудиторії ФОП «Помазан І.П.»

Категорія клієнтів	Опис	Потреби та інтереси
Індивідуальні власники авто	Власники легкових автомобілів, мікроавтобусів, електромобілів	Обслуговування та ремонт авто, доступ до якісних запчастин, оптимізація витрат на обслуговування.
Компанії автопарками	Транспортні, логістичні, кур'єрські та інші компанії, що мають власні автопарки	Регулярне сервісне обслуговування, швидкий ремонт, мінімізація простоїв техніки.
Власники електромобілів	Приватні особи та компанії, що володіють електротранспортом	Ремонт батарей, зарядних пристроїв, оновлення систем, підтримка унікального обладнання.
СТО та автомайстерні	Незалежні автосервіси, що закупають запчастини та обладнання	Закупівля запчастин, обладнання для діагностики та ремонту, навчання персоналу.
Автовиробники та дилери	Представники автосалонів, що співпрацюють з поставачальниками запчастин	Постачання оригінальних запчастин, підтримка гарантійного обслуговування клієнтів.
Ремонтні компанії	Спеціалізовані компанії, що займаються ремонтом електротранспорту	Отримання спеціалізованих інструментів та компонентів для електротранспорту.
Ентузіасти та тюнери	Автомобільні ентузіасти, які займаються тюнінгом і модернізацією своїх авто	Послуги з чіп-тюнінгу, модернізації кузова, двигуна, підвіски тощо.

ФОП «Помазан І.П.» застосовує інноваційні технологічні рішення в своїй діяльності, що виділяє її серед конкурентів. Основними аспектами є:

- Власне обладнання. Використання обладнання, розробленого для діагностики та ремонту агрегатів, забезпечує високу точність і ефективність робіт. Наприклад, це стосується відновлення компресорів електромобілів, які обслуговуються на унікальних стендах компанії.

- Інновації для електромобілів. Спеціальні технології для обслуговування і ремонту електромобілів включають роботу з системами охолодження, інверторами, модулями зарядки та двигунами електротранспорту. У компанії також реалізуються модулі контролю зарядки, забезпечуючи безпечну і точну роботу цих компонентів.

- Рішення для складних ремонтів. Інтеграція інноваційних підходів у діагностику та ремонт складних агрегатів дозволяє не лише відновлювати, але й модернізувати їх для досягнення максимальної продуктивності.

Ці технологічні особливості дозволяють підприємству бути лідером у сегменті сервісу автомобілів, зокрема електромобілів, і забезпечувати високий рівень клієнтського задоволення.

2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ФОП «Помазан І.П.»

Оскільки досліджуване підприємство займається реалізацією автозапчастин та наданням послуг з ремонту та обслуговуванням автомобілів, воно активно співпрацює з іноземними партнерами. Україна імпортує автомобільні комплектуючі з багатьох країн, але найбільшими постачальниками є:

1. Китай є найбільшим постачальником товарів до України. У 2023 році з Китаю було ввезено товарів на суму близько \$10,4 млрд, значна частина яких складається з машин, устаткування та комплектуючих для автомобілів.

2. Польща, другий за обсягами імпорту партнер, з якого в 2023 році ввезено товарів на \$6,6 млрд. Польща також є важливим постачальником автозапчастин та іншого обладнання.

3. Німеччина, один із ключових постачальників високоякісних автомобільних комплектуючих, з імпортом у \$4,9 млрд у 2023 році.

Основними категоріями імпортованих товарів є машини, обладнання та транспорт, що становлять понад 65% від загального імпорту. Ці країни постачають широкий спектр продукції, включно з деталями двигунів, електронікою, кузовними запчастинами та іншими комплектуючими, які використовуються як для ремонту, так і для виробництва автомобілів в Україні. Основними країнами, з яких експортуються автозапчастини та інші супутні товари представлені на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура імпорту ФОП «Помазан І.П.» в 2023 році, %

ФОП «Помазан І.П.» здійснює експорт продукції в різні країни, зокрема в держави Європейського Союзу. Зокрема, підприємство активно співпрацює з Польщею, Німеччиною, Литвою, Латвією, Чехією та іншими країнами ЄС, що є ключовими ринками збуту для автокомпонентів і послуг компанії. Також зафіксовано вихід на ринки Близького Сходу, які зацікавлені у продуктах і

послугах, пов'язаних з ремонтом і обслуговуванням автомобілів. Детально структура експорту підприємства представлена на рис. 2.5.

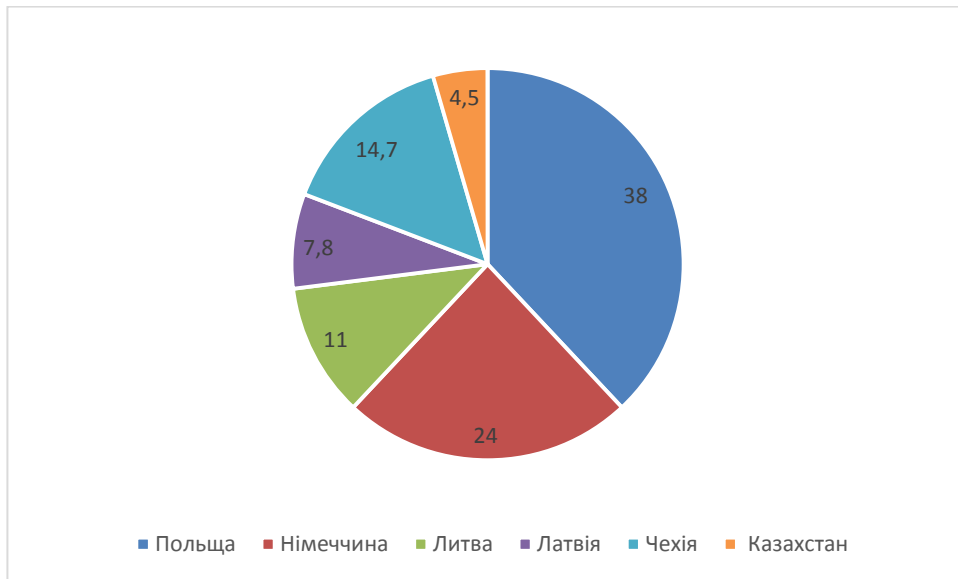


Рисунок 2.5 – Структура експорту ФОП «Помазан І.П.»

Таким чином, основним торгівельним партнером підприємства є Польща та Німеччина. Компанія активно постачає обладнання MSG Equipment і автокомпоненти за межі України. Зокрема, здійснюється співпраця з країнами Європи, Азії та інших регіонів. Серед основних експортних продуктів – діагностичне обладнання для автосервісів, яке користується популярністю завдяки високій якості та унікальним технологіям. Динаміка експортно-імпортних операцій ФОП «Помазан І.П.» представлена на рис. 2.6. Експорт показує стабільну позитивну динаміку за три роки, що свідчить про поступове розширення зовнішніх ринків збуту та зростання попиту на продукцію. Хоча у 2022 році спостерігалось невелике зростання, у 2023 році імпорт знизився, що може бути пов'язано зі зменшенням закупівель через зміни у виробничих або зовнішньоекономічних умовах. Імпорт значно перевищує експорт, що вказує на залежність підприємства від іноземних постачальників. Зростання експорту на фоні стабілізації або зниження імпорту свідчить про поступове покращення позицій компанії на міжнародному ринку,

оскільки діагностичне обладнання для автосервісів власного виробництва користується популярністю серед іноземних партнерів.

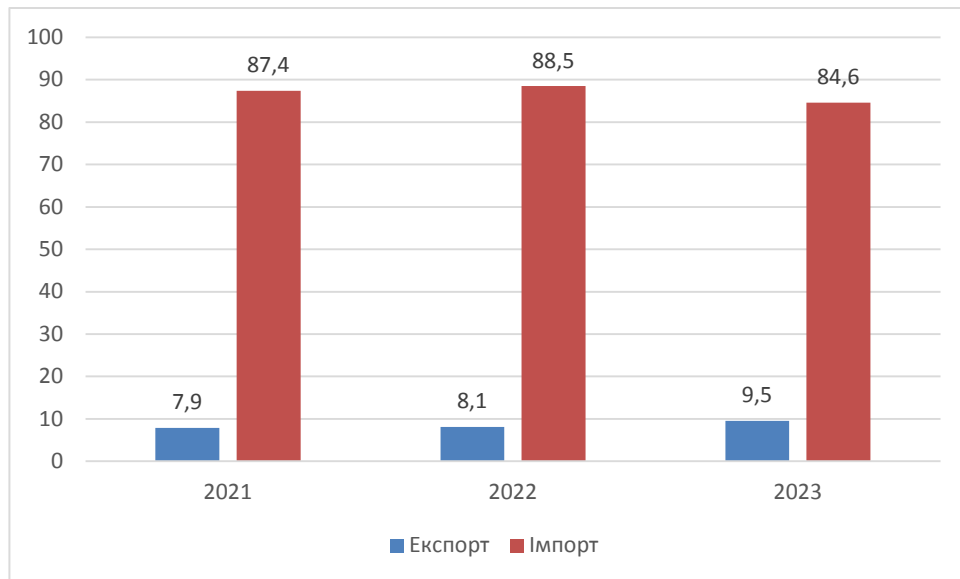


Рисунок 2.6 Динаміка експорту та імпорту ФОП «Помазан І.П.»

Підприємство успішно розвиває зовнішньоекономічні зв'язки, про що свідчать дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4 Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ФОП «Помазан І.П.»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відносне зростання (2022/2021)	Відносне зростання (2023/2022)
Чистий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності (млн грн)	1,2	1,3	1,8	+8,3%	+38,5%
Рівень рентабельності експорту (%)	15%	16%	19%	+6,7%	+18,8%
Обсяг інвестицій у міжнародні проекти (млн грн)	0,7	1,0	1,5	+43%	+50%
Частка коштів, вкладених у розширення ринків збуту (млн грн)	0,45	0,7	1,0	+55,6%	+42,9%

Підприємство інвестує кошти в розширення міжнародних зв'язків, зокрема на маркетинг та розширення логістичної інфраструктури, в електронну комерцію для зручності закордонних клієнтів). Частка коштів, вкладених у розширення ринків збуту за кордоном також демонструє позитивні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності. У середньому 65% від загальних інвестицій протягом трьох років спрямовано на відкриття нових ринків у Європі та Азії. Наведені дані демонструють поступову стабільність у розвитку експорту, зростання прибутковості та активну інвестиційну діяльність. Для з'ясування перспективних напрямів зовнішньоекономічної діяльності проведемо аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Аналіз сильних та слабких сторін ФОП «Помазан І.П.»

Аспект	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Товари і послуги	Широкий асортимент продукції, який включає як автозапчастини, так і послуги з обслуговування.	Висока залежність від імпорту, що може впливати на ціну та доступність товарів.
	Постійне оновлення асортименту з урахуванням потреб ринку (електромобілі, інноваційне обладнання).	Частина продукції може бути занадто спеціалізованою, що обмежує ринок збуту.
2. Персонал	Кваліфікований персонал, який проходить постійне навчання та сертифікацію.	Висока плинність кадрів, особливо в сферах, що вимагають специфічних навичок (наприклад, обслуговування електромобілів).
	Мотиваційні програми для працівників.	Можливе недостатнє залучення спеціалістів для розширення міжнародної діяльності.
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Вкладення у нові технології, такі як обладнання для електромобілів та інші інноваційні рішення.	Можливе недостатнє фінансування досліджень і розробок для масштабного впровадження нових технологій.
	Постійне оновлення технічного обладнання та інфраструктури для підтримки інновацій.	Затримки у впровадженні деяких інноваційних рішень через високі витрати або технічні труднощі.
4. Маркетинг	Адаптація маркетингових стратегій до сучасних умов (цифрові канали, таргетовані кампанії).	Недостатнє охоплення нових ринків або неефективні маркетингові стратегії на певних ринках.

Аспект	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Активна присутність на ринку та просування бренду.	Можливе обмеження в розширенні брендових можливостей на міжнародному ринку.
5. Управління	Стратегічне управління та належне планування.	Можливі проблеми в оперативному управлінні в умовах швидких змін на ринку.
	Висока організаційна структура та чітка ієрархія.	Низький рівень адаптації управлінських процесів до різних регіональних та культурних умов.
6. Фінанси	Вигідні угоди з постачальниками, що дозволяють знижувати витрати на закупівлю.	Залежність від курсових коливань та економічної ситуації в країні, що може негативно впливати на прибутковість.
	Стабільний рівень прибутковості з ростом експорту та інвестицій.	Можливі труднощі з залученням додаткового фінансування на розширення діяльності через міжнародні ринки.

Аналіз демонструє, що підприємство має значні переваги у галузях, які вимагають інновацій та кваліфікованого персоналу, але також існують проблеми, які можуть гальмувати його розвиток на міжнародних ринках, зокрема через залежність від імпорту, фінансові ризики та управлінські труднощі. Можливі можливостей і загрози діяльності підприємства наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 Загрози та можливості для ФОП «Помазан І.П.»

Аспект	Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту	Розширення асортименту продукції, зокрема нових моделей автозапчастин та послуг для електромобілів.	Низька ліквідність деяких товарних груп через обмежений ринок збуту або високу конкуренцію.
	Адаптація до змін на ринку через гнучкість у виробництві та постачанні нових продуктів.	Технічні труднощі в виробництві нових товарів та послуг, що може уповільнити ринкову адаптацію.
2. Інноваційність	Використання новітніх технологій та інноваційних рішень, таких як електромобілі, електронні системи.	Висока конкуренція на ринку інновацій, особливо з боку великих міжнародних компаній.

Аспект	Можливості	Загрози
	Можливість залучення інвестицій для розвитку нових технологій та продуктів.	Ризики, пов'язані з швидким старінням технологій та необхідністю постійних оновлень.
3. Розвиток нових ринків	Вихід на нові міжнародні ринки з продажу автозапчастин і надання послуг.	Політичні та економічні нестабільності в країнах, куди планується вихід, що може перешкоджати розвитку.
	Пошук нових партнерів та каналів збуту для диверсифікації ринків.	Нерозвиненість або неприязнь до імпортованих товарів у певних країнах.
4. Розширення експортних можливостей	Збільшення експортних поставок завдяки росту попиту на автозапчастини та послуги для електромобілів.	Валютні коливання та митні бар'єри, які можуть вплинути на вартість експорту.
	Можливість укладання вигідних контрактів з міжнародними партнерами для експорту.	Можливі регуляторні обмеження на експорт у деякі країни, що може скоротити ринки збуту.
5. Підвищення кваліфікації персоналу	Розширення програми навчання та сертифікації для підвищення кваліфікації працівників.	Недостатньо високий рівень підготовки співробітників для роботи з новими технологіями (наприклад, електромобілями).
	Поліпшення мотиваційних програм для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів.	Висока плинність кадрів, що може негативно вплинути на ефективність роботи.
6. Розвиток інфраструктури	Покращення інфраструктури для підтримки нових технологій та продуктів.	Висока вартість підтримки та модернізації інфраструктури, що може знизити фінансову стабільність підприємства.
	Створення потужних виробничих і сервісних центрів для обслуговування широкого спектру автомобілів.	Наявність конкурентів, які можуть мати кращу або більш сучасну інфраструктуру.

Підприємство має ряд можливостей для розвитку на міжнародному ринку завдяки інноваціям і розширенню асортименту. Однак існують і серйозні загрози, пов'язані з конкуренцією, нестабільністю в окремих країнах та необхідністю постійних інвестицій у нові технології та інфраструктуру. В табл. 2.7 представлено можливі напрями зовнішньоекономічної діяльності за результатами проведеного SWOT аналізу.

Таблиця 2.7 Рекомендації щодо вибору напрямів зовнішньоекономічної діяльності для ФОП «Помазан І.П.»

Напрямок зовнішньоекономічної діяльності	Рекомендації	Обґрунтування
Розширення на нові міжнародні ринки	Зосередитися на країнах, де попит на автозапчастини та послуги для електромобілів є високим.	Це відповідає можливостям розвитку через інновації та нові технології. Ризики економічної нестабільності можна мінімізувати шляхом пошуку стабільних ринків.
	Вивчити можливості на ринках, де є високий потенціал для розвитку електричних та гібридних автомобілів (ЄС, США).	Ринки з високим попитом на електричні автомобілі дають можливість збільшити експорт товарів і послуг, зокрема для обслуговування таких автомобілів.
Інвестування в нові технології	Збільшити інвестиції у розвиток інноваційних технологій для електричних та автономних автомобілів.	Це дозволить підприємству скористатися високим попитом на сучасні технології та зміцнити позиції на ринку автозапчастин.
	Вкладення в R&D для створення нових продуктів, особливо в сфері електромобілів та зарядних станцій.	Це дозволить зберегти конкурентоспроможність в умовах високої конкуренції в інноваціях.
Збільшення частки експорту	Збільшити експорт автозапчастин, орієнтуючись на країни з високим рівнем споживчого попиту.	Приріст експорту дозволить збільшити фінансові потоки, використовуючи високі темпи розвитку ринків.
	Розширення експортної діяльності через угоди з міжнародними дистриб'юторами.	Це дозволить мінімізувати ризики валютних коливань, а також забезпечить стабільне зростання за рахунок виходу на нові ринки.
Покращення маркетингових стратегій	Ввести в практику ефективні маркетингові кампанії, орієнтуючись на онлайн-канали та цільові аудиторії в нових регіонах.	Це дозволить поліпшити брендову впізнаваність і збільшити обсяг продажів, особливо за кордоном.
	Проводити маркетингові дослідження для вивчення потреб споживачів в інших країнах та адаптувати під них продукцію.	Цей підхід допоможе адаптувати товарні пропозиції до специфіки міжнародних ринків.

Напрямок зовнішньоекономічної діяльності	Рекомендації	Обґрунтування
Покращення управління та інфраструктури	Модернізувати виробничі потужності та посилити контроль за операційними витратами.	Зниження витрат і поліпшення логістики дозволить зберігати конкурентоспроможність в умовах підвищеного попиту на продукцію.
	Впровадити сучасні технології управління для оптимізації внутрішніх процесів, зокрема в логістиці та постачанні.	Це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю на міжнародних ринках.
Розвиток навчання та сертифікації	Розширити програми сертифікації для співробітників, щоб підвищити їх кваліфікацію в роботі з новими технологіями.	Підвищення кваліфікації персоналу дозволить покращити якість обслуговування та скоротити плінність кадрів.
	Створення партнерств з міжнародними навчальними центрами для обміну досвідом і підвищення кваліфікації.	Це дозволить підвищити репутацію підприємства як надійного постачальника послуг на міжнародному ринку.

Таким чином, можна сформулювати наступні рекомендації, які дозволять підприємству ефективно розвиватися на міжнародних ринках: розширення ринків збуту в країни з високим попитом на електромобілі та автозапчастини допоможе збільшити обсяг експорту та знизити ризики, пов'язані з внутрішнім ринком; інвестиції в інновації у виробництво товарів для електричних і гібридних автомобілів дозволять залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного ринку; покращення маркетингових стратегій дозволить залучити нових клієнтів через цифрові канали, а також адаптувати пропозицію під специфіку різних ринків.

2.3 Дослідження ринку електромобілів та перспектив його розвитку

Одним із перспективних напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємства за результатами аналізу є інвестування в інновації у виробництво товарів для електричних і гібридних автомобілів, що дозволить

розширити асортимент продукції, відповідати на зростаючий попит на екологічно чисті транспортні засоби та зайняти лідерські позиції на ринку новітніх автозапчастин. Крім того, це допоможе зменшити залежність від традиційних сегментів ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі, враховуючи глобальні тенденції до зменшення викидів вуглецю і зростання популярності електричних автомобілів. Вкладення в технологічні інновації також підвищить конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні та дозволить оптимізувати виробничі процеси для зниження витрат.

Ринок електромобілів в Україні демонструє значне зростання у 2024 році, зокрема, попит на електрокари збільшився більш ніж у 2 рази. За даними, станом на початок року в Україну було імпортовано 20 785 електромобілів, що є рекордним показником. Електрокари становлять 12,9% від загальної кількості імпортованих автомобілів.

Найбільший попит спостерігається на моделі Tesla, Volkswagen та Nissan. У першому кварталі 2024 року Tesla продала 2 746 автомобілів, Volkswagen – 2 152, а Nissan – 1 764. У 2024 році було імпортовано 5,5 тисяч нових та 15,9 тисяч б/у електрокарів. Лідерами за імпортом стали Львівська область (13,5%), Київ (13,1%) та Одеська область (9,3%). Незважаючи на позитивні тенденції, ринок стикається з певними викликами:

- нестабільність енергомережі, що ускладнює зарядку електромобілів і може негативно вплинути на їх популярність;

- підвищення тарифів на електроенергію, що збільшує витрати на експлуатацію електромобілів, що також стане перешкодою для їх поширення.

Перспективи розвитку ринку електромобілів в Україні виглядають обнадійливо. Ключовими факторами є:

- зниження витрат на обслуговування, електромобілі забезпечують економічні переваги у порівнянні з традиційними автомобілями.

- розвиток інфраструктури зарядних станцій, поступове розширення мережі зарядних станцій сприяє зростанню попиту на електрокари.

У Європі також спостерігається зростання продажів електромобілів. У першій половині 2024 року було реалізовано 950 тисяч електрокарів, що на 2% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Лідерами продажів залишаються Tesla та Volkswagen, проте китайські виробники також демонструють швидке зростання. У 2024 році очікується продовження зростання продажів електромобілів. За прогнозами, глобальні продажі досягнуть приблизно 16,7 мільйонів одиниць, що означатиме зростання на 20% в порівнянні з попереднім роком. Основна частка продажів припадає на Китай, Європу та США, які разом складають 95% від загального обсягу.

Однією з ключових тенденцій є зниження вартості електромобілів, що стане можливим завдяки удосконаленню технологій виробництва акумуляторів. Оскільки близько 40% вартості електромобіля складає акумулятор, зменшення його ціни може суттєво вплинути на загальну вартість автомобілів. Очікується, що зарядний роз'єм Tesla стане промисловим стандартом у США. Багато автовиробників, таких як Ford і General Motors, планують впровадити зарядні порти Tesla для своїх моделей, що спростить процес заряджання для користувачів. Для підтримки зростання ринку важливим є розвиток інфраструктури зарядних станцій. Більшість покупців електромобілів віддають перевагу можливості заряджати свої автомобілі вдома або на роботі. Тому розширення мережі зарядних станцій є критично важливим для подальшого впровадження електрокарів. З метою стимулювання ринку електромобілів, уряди країн, особливо в Європі, вводять нові екологічні стандарти. Наприклад, до 2025 року планується, щоб не менше 23% нових автомобілів були електричними. Це свідчить про зобов'язання держав підтримувати перехід до екологічно чистого транспорту.

У 2023 році в Україні було імпортовано рекордну кількість електромобілів, що свідчить про зростаючий інтерес до екологічного транспорту. Найбільш популярними моделями, які імпортують до України, стали (рис. 2.7).

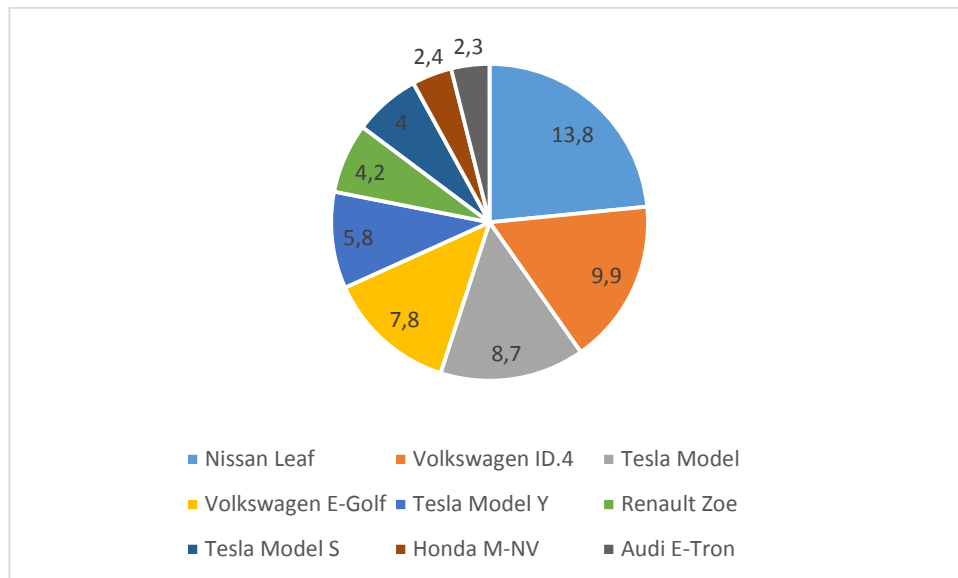


Рисунок 2.7 – Топ моделей імпортованих електрокарів в Україну, 2023 рік

Усього в Україні у 2023 році було імпортовано 37 953 електромобілів, що складає близько 10% від загальної кількості імпортованих автомобілів. Найбільше електрокарів зареєстровано у Львівській області, Києві та Одеській області. Ринок електромобілів у 2024 році продовжить демонструвати позитивні тенденції завдяки зростанню продажів, зниженню цін та розвитку інфраструктури. Проте важливо враховувати виклики, такі як необхідність покращення інфраструктури зарядних станцій та адаптація споживачів до нових технологій. Ринок електромобілів в Україні перебуває на етапі активного розвитку з позитивними перспективами. Однак для подальшого зростання необхідно подолати існуючі виклики, пов'язані з інфраструктурою та економічними умовами.

Однак, вітчизняні власники електрокарів стикаються з наступними проблемами (рис. 2.8). Одним із найбільших викликів для власників електромобілів в Україні є нестабільність енергомережі. Часті відключення електроенергії ускладнюють процес зарядки автомобілів, що може негативно вплинути на їх популярність серед споживачів. Хоча кількість електромобілів в Україні зростає, інфраструктура зарядних станцій не встигає за цим

зростанням. Багато регіонів все ще мають обмежений доступ до зарядних станцій, що ускладнює використання електрокарів, особливо для тривалих поїздок.

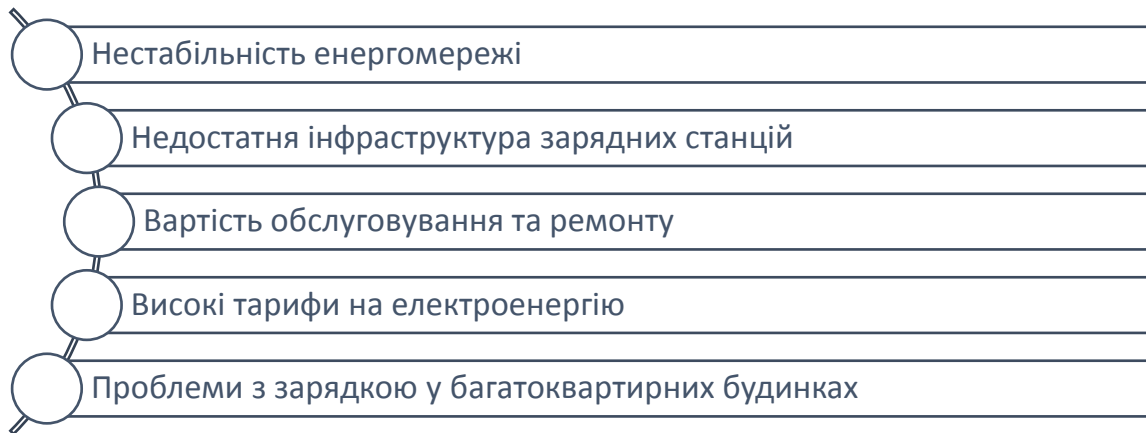


Рисунок 2.8 Основні виклики для експлуатації електромобілів в Україні

Обслуговування електромобілів може бути дорогим, особливо у випадку заміни акумуляторів. Втрата ємності батареї з часом призводить до необхідності її заміни, що є фінансово обтяжливим для власників. Крім того, специфічні проблеми з електронікою та компонентами також потребують спеціалізованого обслуговування, що може бути недоступним у деяких регіонах. Потенційне підвищення тарифів на електроенергію також може збільшити витрати на експлуатацію електромобілів. Це може стати перешкодою для багатьох споживачів, які розглядають можливість переходу на електричний транспорт. Мешканці багатоквартирних будинків стикаються з труднощами при організації зарядки своїх електромобілів. Не всі мають доступ до паркувальних місць або можливості встановлення зарядних станцій, що ускладнює процес. Виклики, з якими стикаються власники електромобілів в Україні, включають нестабільність енергомережі, недостатню інфраструктуру зарядних станцій, високу вартість обслуговування та труднощі з організацією зарядки в умовах багатоквартирних будинків. Для подолання цих проблем необхідні інвестиції в інфраструктуру та підтримка з боку уряду. Отже, основною проблемою для власників електрокарів є висока

вартість ремонту та відсутність кваліфікованих спеціалістів. Особливо це стосується обслуговування батарей електромобілів в Україні (рис. 2.9).

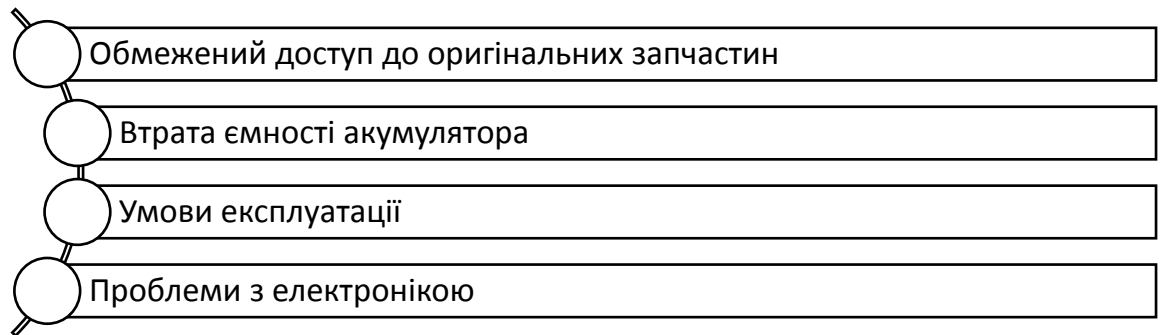


Рисунок 2.9 Основні виклики для обслуговування батарей електромобілів в Україні

Одним із головних викликів для обслуговування батарей електромобілів в Україні є недостатня кількість кваліфікованих сервісних центрів. Багато традиційних СТО не мають необхідної експертизи та обладнання для роботи з електромобілями, особливо з їх акумуляторними системами. Це може призвести до неякісного обслуговування та підвищення ризику поломок. Власники електромобілів часто стикаються з проблемою обмеженого доступу до оригінальних запчастин, зокрема акумуляторів. Часто необхідні деталі доводиться замовляти з-за кордону, що може затягнути процес ремонту та обслуговування. З часом акумулятори електромобілів втрачають свою ємність, що призводить до зменшення запасу ходу. Це природний процес деградації, який може бути прискорений неправильним використанням або обслуговуванням. Регулярна діагностика та контроль стану батареї є критично важливими для своєчасного виявлення проблем. Екстремальні температури можуть негативно вплинути на термін служби батареї. Перегрів або переохолодження можуть призвести до зниження продуктивності акумулятора. Власники повинні дотримуватися рекомендацій щодо експлуатації в різних кліматичних умовах для забезпечення оптимальної роботи батареї. Електромобілі містять складні електронні системи, які контролюють роботу батарей і зарядних пристроїв. Вихід з ладу будь-якого з

цих компонентів може суттєво вплинути на функціонування автомобіля. Діагностика та ремонт електроніки вимагають спеціалізованих знань і обладнання, що також створює додаткові труднощі. Обслуговування батарей електромобілів в Україні стикається з кількома серйозними викликами, включаючи нестачу кваліфікованих сервісних центрів, обмежений доступ до запчастин, природну деградацію акумуляторів, вплив екстремальних температур та складнощі з електронними системами. Для подолання цих проблем важливо розвивати інфраструктуру та підвищувати рівень підготовки фахівців у сфері обслуговування електромобілів. ФОП «Помазан І.П.» має певні перспективи для розвитку напрямку обслуговування батарей електричних автомобілів в Україні завдяки кільком ключовим факторам. По-перше, зростаючий попит на електричні автомобілі в Україні створює необхідність у спеціалізованих послугах для їх обслуговування, зокрема для батарей, що є однією з основних частин таких транспортних засобів. Враховуючи розвиток інфраструктури для зарядки електромобілів, попит на обслуговування батарей буде тільки зростати. По-друге, інвестиції в новітнє обладнання та навчання персоналу забезпечать підприємству технологічну готовність для надання таких послуг. Крім того, власний інноваційний центр дозволить підприємству розробити передові рішення для обслуговування батарей. Урахування цих факторів дозволить компанії не тільки задовольнити існуючий попит, а й стати лідером на ринку послуг для електричних автомобілів в Україні.

Висновки до другого розділу

В роботі описано напрями господарської діяльності ФОП «Помазан І.П.», яке спеціалізується на продажу автозапчастин, діагностиці, ремонті автомобілів, а також обслуговуванні електромобілів та гібридів. Організаційна структура компанії, побудована за функціональною ознакою, сприяє оптимізації розподілу завдань між підрозділами, підвищенню продуктивності, забезпеченню спеціалізації персоналу, централізованому контролю та

ефективному використанню ресурсів. Завдяки широкому асортименту товарів та послуг підприємство задовольняє потреби різних сегментів клієнтів, диверсифікує джерела доходу та оперативно реагує на зміну попиту, що посилює його конкурентоспроможність на ринку. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ФОП «Помазан І.П.» показав, що підприємство активно співпрацює з міжнародними партнерами, розширюючи зв'язки з ринками збуту автозапчастин і послуг для автомобілів. Показники ефективності свідчать про позитивну динаміку в розвитку цієї сфери, що відкриває можливості для подальших інвестицій у міжнародну діяльність. Результати SWOT-аналізу дозволили визначити перспективні напрями зовнішньоекономічної діяльності: розширення ринків збуту в країнах з високим попитом на електромобілі та автозапчастини, інвестиції в інноваційні рішення для електричних і гібридних автомобілів, а також вдосконалення маркетингових стратегій. Особливий акцент зроблено на динамічному розвитку ринку електромобілів в Україні, який хоча і стикається з викликами, має позитивні перспективи. Основною проблемою для власників електрокарів залишається висока вартість ремонту та брак кваліфікованих спеціалістів, що робить обслуговування батарей електромобілів перспективним напрямом розвитку підприємства. Це сприятиме зміцненню зовнішньоекономічних зв'язків та забезпечить конкурентні переваги завдяки власним розробкам у цій галузі. В роботі проаналізовано перспективи ринку електромобілів, що активно розвивається як в Україні, так і на міжнародному рівні. Наведено характеристику стану ринку електромобілів в Україні, підкреслено його позитивні перспективи та виявлено основні виклики, зокрема недостатній розвиток інфраструктури й економічні обмеження. Одним із ключових викликів для власників електромобілів є висока вартість ремонту та брак кваліфікованих спеціалістів, що створює можливості для підприємств, які можуть запропонувати обслуговування батарей електромобілів. Цей напрям є перспективним для ФОП «Помазан І.П.», оскільки дозволяє посилити зовнішньоекономічні зв'язки.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Використання інструментів управління знаннями для прийняття стратегічних рішень у процесі розробки бізнес-плану

В умовах сучасної глобалізації та швидкого розвитку технологій успішність бізнесу багато в чому залежить від ефективного управління знаннями. Знання є ключовим активом організації, який впливає на прийняття стратегічних рішень, адаптацію до ринкових змін і розробку інноваційних продуктів. Інтеграція концепцій управління знаннями у бізнес-планування дозволяє організаціям забезпечувати сталий розвиток, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність. У сучасному бізнес-середовищі знання стали одним із найважливіших активів організації. Ефективне управління знаннями допомагає компаніям адаптуватися до швидких змін, інноваційно розвиватися та підвищувати конкурентоспроможність. Інтеграція концепцій управління знаннями у бізнес-планування відкриває нові можливості для стратегічного управління, підвищує точність прогнозування та оптимізує використання ресурсів. Управління знаннями (англ. knowledge management) – це процес створення, збору, збереження, обміну та використання знань для досягнення стратегічних цілей. Ключові аспекти управління знаннями: експліцитні знання – формалізовані знання (інструкції, бази даних), неявні знання – досвід та інтуїція працівників, технології управління знаннями – системи, що підтримують обмін інформацією (рис. 3.1). Цінність знань у бізнесі проявляється в розвитку інновацій, скороченні витрат та прийнятті ефективних стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства. Управління знаннями є основою для створення ефективних бізнес-планів, оскільки воно дозволяє компаніям збирати,

аналізувати та використовувати інформацію для прийняття стратегічних рішень.

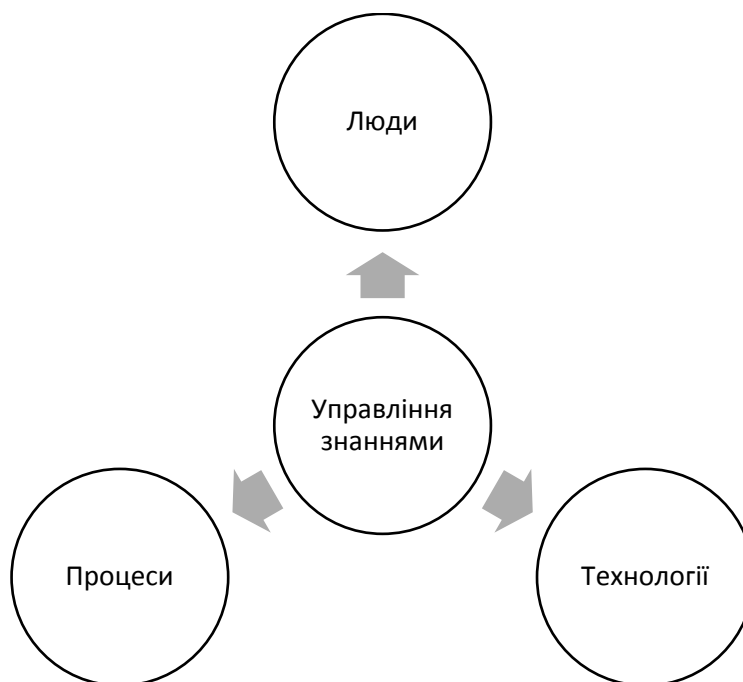


Рисунок 3.1 Система управління знаннями при прийнятті стратегічних рішень

Обґрунтуємо основні принципи, на основі яких знання сприяють бізнес-плануванню (рис. 3.2).

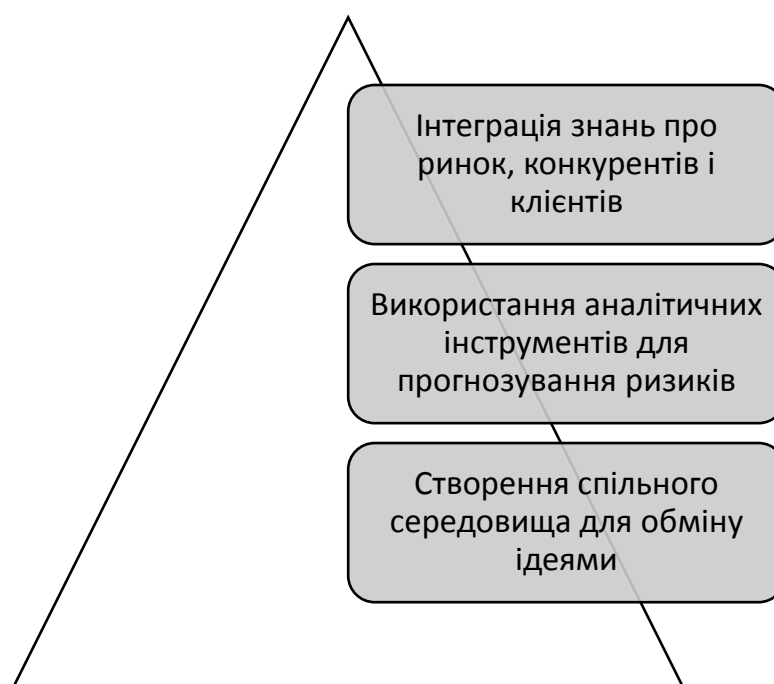


Рисунок 3.2 Принципи процесу бізнес-планування на основі знань

Інтеграція знань про ринок, конкурентів і клієнтів включає наступні напрями:

- аналіз ринку, управління знаннями дозволяє збирати та використовувати дані про поточні тенденції, вподобання клієнтів і зміни в галузі. Це допомагає планувати продукцію чи послуги відповідно до попиту.
- вивчення конкурентів, завдяки базам знань компанія може зберігати і використовувати інформацію про конкурентів: їхні сильні сторони, помилки чи успішні стратегії. Це дозволяє знаходити конкурентні переваги.
- фокус на клієнтах: Розуміння потреб клієнтів через аналіз відгуків, поведінкових даних та історії покупок допомагає створювати клієнтоорієнтовані бізнес-плани.

Використання аналітичних інструментів для прогнозування ризиків:

- прогнозування ризиків, системи управління знаннями інтегруються з аналітичними інструментами (наприклад, Power BI, Tableau), щоб ідентифікувати потенційні ризики в ланцюгах постачання, фінансових процесах чи маркетингових кампаніях.
- моделювання сценаріїв, знання, збережені в цифрових платформах, допомагають компаніям створювати моделі розвитку бізнесу, враховуючи як найкращі, так і найгірші сценарії.
- дані для інновацій, статистична та прогнозна аналітика дозволяє визначати майбутні можливості, наприклад, появу нових сегментів ринку.

Створення спільного середовища для обміну ідеями:

- формування колективного інтелекту, управління знаннями сприяє створенню відкритого середовища, де працівники можуть ділитися своїми ідеями, що сприяє появі новаторських рішень.
- крос-функціональна співпраця, обмін знаннями між відділами (наприклад, маркетинг і виробництво) дозволяє краще скоординувати дії для досягнення бізнес-цілей.

– підтримка інновацій, середовище для обміну знаннями стимулює розвиток нових підходів і технологій, які враховуються в бізнес-плані.

Ефективне управління знаннями дозволяє компаніям в процесі бізнес-планування:

- швидко реагувати на зміни в ринку.
- знижувати витрати завдяки кращому розумінню бізнес-процесів.
- розробляти реалістичні та гнучкі бізнес-плани, які враховують потенційні виклики.

Таким чином, знання стають стратегічним активом, який підтримує довгострокову конкурентоспроможність компанії та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення в процесі вибору напрямів подальшого розвитку (рис. 3.3).

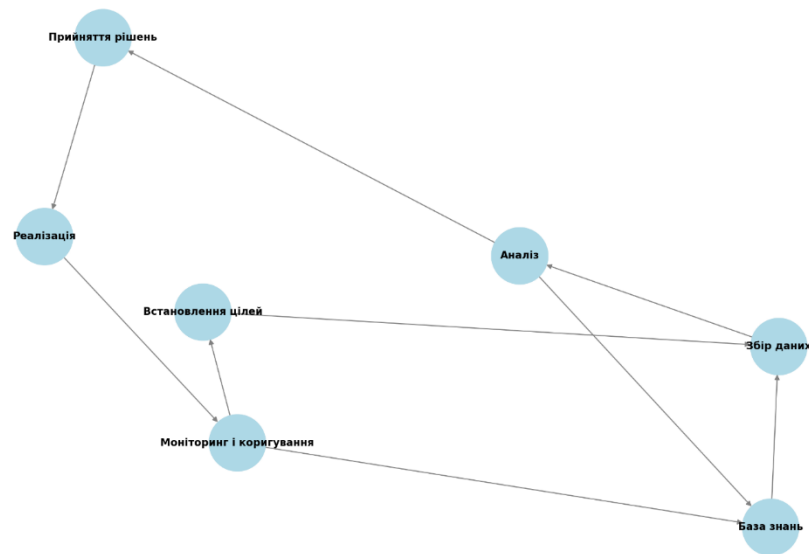


Рисунок 3.3 Взаємозв'язок етапів бізнес-планування з базою знань

В процесі бізнес-планування підприємство має можливість використовувати наступні інструменти управління знаннями, які дозволяють сформувати ефективну стратегію розвитку, оптимізувати управлінські процеси та покращити комунікацію між підрозділами. В процесі бізнес-планування підприємство має можливість використовувати наступні інструменти управління знаннями, які дозволяють сформувати ефективну

стратегію розвитку, оптимізувати управлінські процеси та покращити комунікацію між підрозділами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Інструменти управління знаннями, інтегровані в процес бізнес-планування

Інструмент	Опис	Приклад
CRM-системи	Управління взаєминами з клієнтами	Salesforce
ERP-системи	Планування ресурсів підприємства	SAP
Аналітика великих даних	Технології для збору та аналізу великих обсягів даних, що допомагають ідентифікувати тренди та приймати стратегічні рішення	Tableau, Power BI
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація процесів і підтримка прийняття рішень на основі машинного навчання та алгоритмів обробки даних	Використання алгоритмів AI для автоматизації планування закупівель або аналізу ринкових тенденцій

Процес впровадження принципів управління знаннями у бізнес-планування включає наступні послідовні етапи (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 Етапи впровадження принципів управління знаннями у бізнес-планування

На першому етапі необхідно провести аналіз поточного стану знань на підприємстві. Цей етап передбачає оцінку наявних ресурсів і процесів, пов'язаних із знаннями в організації:

- проводиться аудит знань: визначаються, які знання вже є, як вони зберігаються, обмінюються та використовуються.
- вивчаються прогалини в знаннях, тобто які навички чи інформація необхідні, але відсутні.
- розглядається ефективність поточних методів обміну знаннями, наприклад, наскільки зручними є інструменти і наскільки активно співробітники їх використовують.

На другому етапі відбувається визначення сильних і слабких сторін у використанні знань. Після аналізу формується уявлення про те, що організація робить добре, а що потребує покращення. Сильними сторонами є наявність експертів, діючі системи навчання чи успішні кейси обміну знаннями. Слабкими сторонами є недостатня залученість співробітників, низький рівень цифровізації чи відсутність централізованої бази знань. Цей етап допомагає спрямувати зусилля на вирішення конкретних проблем

Формування знаннєвої культури є важливим етапом впровадження, оскільки знання – це стратегічний ресурс, і співробітники мають це усвідомлювати. Ключовими аспектами цього етапу є:

- навчання співробітників: організація тренінгів, семінарів чи воркшопів, які допоможуть їм засвоїти нові підходи до обміну знаннями.
- стимулювання: створення мотиваційних програм, наприклад, нагороди за внесок у розвиток знань компанії чи впровадження ідей.
- формування культури взаємодії: відкритий обмін знаннями між відділами, сприяння колективній роботі.

Вибір технологій передбачає використання певних цифрових платформ, що забезпечують доступність і структурованість знань:

- вибір інструментів залежить від потреб компанії: це можуть бути системи управління контентом (CMS), платформи для співпраці (наприклад, Microsoft Teams), або спеціалізовані рішення для управління знаннями (наприклад, Confluence, Notion).

- інтеграція технологій має враховувати простоту використання та можливість масштабування.
- на цьому етапі також важливо забезпечити кібербезпеку, аби уникнути ризиків витоку конфіденційної інформації.

Моніторинг і вдосконалення проводиться після впровадження систем управління знаннями та оцінки їх ефективності:

- впроваджуються метрики для оцінки, наприклад, швидкість доступу до інформації чи кількість нових ідей.
- постійний зворотний зв'язок від співробітників допомагає вдосконалювати підходи.

Ефективна реалізація цих етапів в процес бізнес-планування допоможе компанії досягти конкурентних переваг, покращити продуктивність і створити інноваційне середовище.

3.2 Розробка структури бізнес-плану, адаптованого до умов економіки знань

В результаті попереднього аналізу встановлено, що для ФОП «Помазан І.П.» перспективним напрямом розвитку є обслуговування батарей електричних автомобілів, оскільки компанія має інноваційний потенціал та кадровий ресурс для впровадження даних технологій. Розробимо бізнес-план з урахуванням принципів управління знаннями в процесі обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства. На першому етапі розробки бізнес-плану, адаптованого до умов економіки знань, (Додаток А) проведемо аналіз існуючої системи знань на підприємстві, оскільки від ефективності цієї системи залежить успішність подальших стратегічних рішень і здатність підприємства адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища. Аналіз дозволить виявити сильні та слабкі сторони в управлінні знаннями, визначити потенційні прогалини в технологіях і методах, що використовуються, а також допоможе адаптувати бізнес-процеси під нові

технологічні виклики, зокрема в таких напрямках, як обслуговування електромобілів та впровадження інновацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Результати аналізу існуючої системи знань ФОП «Помазан І.П.»

Етап бізнес-планування	Оцінка діяльності підприємства
Аналіз поточного стану знань	Підприємство має розвинуту базу знань у сфері обслуговування автомобілів та електромобілів. Використовує сучасне обладнання, зокрема MSG Equipment. Поточний стан знань дозволяє ефективно проводити технічне обслуговування, але існує потреба у подальшій адаптації до інновацій у сфері обслуговування електромобілів.
Визначення сильних і слабких сторін	Сильні сторони: наявність високотехнологічного обладнання, кваліфікованого персоналу та адаптованих процесів. Слабкі сторони: обмеженість у використанні новітніх технологій для роботи з акумуляторами електромобілів, потреба у підвищенні кваліфікації персоналу для роботи з новими системами.
Формування знаннєвої культури	Компанія активно впроваджує навчання для персоналу та підтримує обмін знаннями через тренінги й сертифікації. Для подальшого розвитку варто посилити корпоративну культуру через внутрішні форуми, бази знань та регулярний обмін практиками з іноземними партнерами.
Вибір технологій	Компанія вже інтегрує високотехнологічні інструменти, такі як MSG Equipment, проте для обслуговування батарей електромобілів потрібне впровадження додаткових технологій, таких як спеціалізовані тестери для діагностики акумуляторів та систем управління енергією (BMS).
Моніторинг і вдосконалення	Регулярний аналіз ефективності поточних технологій та сервісів допоможе адаптувати діяльність до потреб ринку. Варто ввести моніторинг нових технологій для обслуговування електромобілів та оцінювати їх вплив на конкурентоспроможність компанії. Постійне вдосконалення процесів і підвищення якості послуг зміцнить позиції на ринку обслуговування автомобілів та електромобілів.

Отже, ФОП «Помазан І.П.» має значний потенціал для реалізації напрямку обслуговування батарей електромобілів в Україні. Обслуговування батарей електричних автомобілів є новим і перспективним напрямом для підприємства. З огляду на зростаючу популярність електромобілів в Україні, компанія може розширити свій асортимент послуг, пропонуючи спеціалізоване обслуговування батарей, що є ключовим елементом електричних автомобілів. Завдяки наявним технологіям, досвіду в

автомобільному сервісі та висококваліфікованому персоналу, підприємство здатне задовольнити потреби клієнтів у цьому сегменті ринку. Наступним етапом бізнес-планування є аналіз ринку:

- Попит на послугу. Відповідно до аналітичних даних, попит на електромобілі в Україні збільшується, що також веде до зростання потреби в обслуговуванні батарей. У 2023 році Україна продемонструвала рекордне зростання продажів електричних автомобілів.

- Конкуренція. Ринок обслуговування електромобілів є досить новим, що надає значні можливості для лідерства. Однак існують компанії, що також намагаються заповнити цю нішу. Конкурентною перевагою ФОП «Помазан І.П.» стане надання висококваліфікованих комплексних послуг з обслуговування батарей.

- Цільова аудиторія. Власники електричних автомобілів, автопарки, компанії, що спеціалізуються на продажу електромобілів, а також громадські та приватні організації.

Обґрунтуємо мету проекту:

- надання послуг з обслуговування, ремонту та заміни батарей для електричних автомобілів.

- створення сервісного центру, обладнаного спеціалізованими технологіями для обслуговування акумуляторів.

- розширення асортименту послуг підприємства, включаючи діагностику, тестування та заміну батарей, а також вдосконалення пропозицій для зростаючого сегменту електромобілів.

Для реалізації поставленої мети ФОП «Помазан І.П.» планує надавати наступні послуги:

- діагностика батарей електричних автомобілів, виявлення проблем в акумуляторах, перевірка їхнього стану та ефективності.

- ремонт батарей, заміна окремих елементів батареї, відновлення функціональності.

- заміна батарей, поставка і заміна батарей для електричних автомобілів.

- консультації щодо експлуатації батарей, поради щодо правильного догляду за батареєю для продовження її терміну служби.

Важливим складовим елементом бізнес-плану впровадження інноваційних напрямів є обґрунтування технологічного забезпечення, до якого слід віднести:

- впровадження інноваційного обладнання для діагностики і ремонту батарей.

- використання спеціалізованих зарядних станцій для тестування стану батарей.

- партнерства з постачальниками батарей і компонентів для електричних автомобілів.

Фінансова частина бізнес-плану з обслуговування батарей електричних автомобілів передбачає розрахунок запланованих інвестицій. Для реалізації проекту з обслуговування батарей електричних автомобілів підприємству необхідно придбати обладнання для діагностики та ремонту батарей, а також провести навчання персоналу.

1.1 Закупівля обладнання. Обладнання для діагностики та ремонту батарей є ключовим елементом для забезпечення якісного обслуговування. Орієнтовні витрати на основні види обладнання наступні:

- Діагностичні станції для батарей – 500,000 грн.
- Зарядні станції для тестування батарей – 200,000 грн.
- Інструменти для ремонту та заміни елементів батарей – 150,000 грн.
- Резервне обладнання для зберігання та транспортування батарей – 50,000 грн.

1.2 Навчання персоналу

Для забезпечення високої якості послуг необхідно провести навчання персоналу:

- Курси з обслуговування батарей електричних автомобілів – 100,000 грн (покривають витрати на курси для 10 співробітників).
- Сертифікація та підвищення кваліфікації – 50,000 грн.

1.3 Загальні інвестиції на реалізацію проекту з обслуговування батарей електричних автомобілів

Стаття витрат	Сума (грн)
Діагностичні станції для батарей	500,000
Зарядні станції для тестування	200,000
Інструменти для ремонту батарей	150,000
Резервне обладнання для зберігання	50,000
Навчання персоналу	100,000
Сертифікація та підвищення кваліфікації	50,000
Загальна сума інвестицій	1,050,000

На наступному етапі бізнес-планування проводиться оцінка ризиків, що включає виявлення можливих загроз втрати інвестицій та отримання збитків в результаті реалізації проекту. До основних ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту обслуговування батарей електричних автомобілів можна віднести наступні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Ризики реалізації проекту обслуговування батарей електричних автомобілів

Тип ризику	Опис ризику	Оцінка ймовірності (від 1 до 5)	Можливі заходи для мінімізації
Фінансовий ризик	Коливання курсів валют, зміни вартості обладнання, недоступність фінансування.	3	Заклучення фіксованих контрактів, розробка стратегій для зниження валютних ризиків.
Ринковий ризик	Зміни попиту на послуги, конкуренція з іншими постачальниками аналогічних послуг, зміни в уподобаннях споживачів.	4	Аналіз ринку, розширення послуг, маркетингова адаптація до потреб клієнтів.
Технічний ризик	Проблеми з обладнанням для діагностики та ремонту батарей, швидке застарівання технологій.	3	Інвестування в нові технології, регулярне оновлення обладнання.

Тип ризику	Опис ризику	Оцінка ймовірності (від 1 до 5)	Можливі заходи для мінімізації
Операційний ризик	Затримки в виконанні робіт, збої у роботі персоналу або обладнання.	3	Розробка чітких стандартів і процедур, навчання персоналу.
Юридичний та нормативний ризик	Зміни в законодавстві або порушення вимог безпеки та стандартів, зміни в екологічних нормах.	2	Підтримка юридичного супроводу, регулярне оновлення знань про зміни в законодавстві.
Ризики, пов'язані міжнародною діяльністю	Нестабільність зовнішньоекономічної ситуації, зміни в торгових угодах, проблеми з постачанням запасних частин з-за кордону.	3	Диверсифікація постачальників, створення стратегічних запасів, аналіз міжнародної політики.

Розуміння ризиків, які можуть виникнути під час реалізації проекту дозволяє вчасно запланувати заходи для їх мінімізації або усунення. Очікуваними результатами запропонованого проекту є:

- збільшення прибутку підприємства за рахунок розширення спектру послуг.
- залучення нових клієнтів і зміцнення бренду компанії як лідера на ринку обслуговування електричних автомобілів.
- формування стабільного потоку доходу від обслуговування батарей.

Маркетингова стратегія має бути спрямована на:

- рекламу послуг через соціальні мережі, контекстну рекламу і SEO-оптимізацію.
- прямі продажі та партнерства. Співпраця з дилерами електричних автомобілів, автопарками та компаніями, що займаються орендою електричних автомобілів.
- Промоакції, пропозиції з безкоштовною діагностикою батарей або знижки на заміну батареї для нових клієнтів.

Запропонований бізнес-план дозволяє підприємству успішно інтегрувати нові технології в обслуговування батарей для електричних

автомобілів та отримати перевагу на ринку через використання інновацій і сучасного обладнання. Оновлена структура бізнес-плану, яка включає етап оцінки існуючої системи знань на підприємстві, дозволяє точніше визначити сильні та слабкі сторони в управлінні знаннями та допомагає виявити можливості для вдосконалення. Завдяки цьому підприємство може краще налаштувати процеси використання знань, що сприятиме ефективнішому прийняттю рішень та розширенню інноваційних можливостей. Це дозволяє реалізувати стратегію розвитку з урахуванням сучасних вимог ринку та технологій, забезпечуючи стійке зростання та конкурентоспроможність на ринку.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих рішень для ФОП «Помазан І.П.»

Для оцінки ефективності запропонованого напряму стратегічного розвитку підприємства визначмо вихідні дані для розрахунків. Прогнозований обсяг продажів послуг обслуговування батарей електричних автомобілів оцінюється на рівні 15-20% від загального доходу компанії.

З огляду на поточний річний обсяг доходу підприємства (припустимо, 20 млн грн), нові послуги мають становити 15-20% від цього доходу.

Параметр	Значення
Загальний річний дохід компанії	20,000,000
Частка доходу від нових послуг	15% (мінімум)
Прогнозований дохід від нових послуг	3,000,000

Загальні інвестиції складають 1,050,000 грн. Прогнозований дохід від нових послуг за рік – 3,000,000 грн. Таким чином, витрати на інвестиції будуть покриті вже протягом першого року діяльності.

Параметр	Значення
Загальні інвестиції	1,050,000
Прогнозований дохід від нових послуг	3,000,000
Покриття витрат на інвестиції	1 рік

Залежно від розміру витрат на інвестиції та прогнозованого доходу можна розрахувати рентабельність проекту:

Параметр	Значення
Прогнозований дохід від послуг	3,000,000 грн
Витрати на інвестиції	1,050,000 грн
Рентабельність проекту	185,71%

Оцінка ефективності інвестицій підтвердила, що даний проект є успішним. Підприємство отримає високий рівень рентабельності від інвестицій (185,71%), що вказує на ефективність впровадження нових послуг. Додатково проведемо розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту, зокрема чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (IP) та терміну окупності (T), на основі даних, які ви надали, можна виконати наступні розрахунки. Використаємо наступні вихідні дані для розрахунків:

Параметр	Значення
Грошовий потік (CF)	3,000,000 грн
Загальна сума інвестицій	1,050,000 грн
Дисконтна ставка (r)	13,5%

1. Чиста приведена вартість (NPV)

$$NPV = \frac{CF}{(1+r)} - I$$

де: CF – грошовий потік;

r – дисконтна ставка;

I – інвестиції (1 050 000 грн).

$$NPV = \frac{3,000,000}{(1+0,135)} - 1,050,000 = \frac{3,000,000}{1,135} - 1,050,000 = 2,641,509 - 1,050,000 = 1,591,509 \text{ грн.}$$

NPV має позитивне значення, що свідчить про те, що проект є економічно вигідним.

2. Індекс прибутковості (IP)

$$IP = \frac{NPV + I}{I}$$

$$IP = \frac{1,591,509 + 1,050,000}{1,050,000} = \frac{2,641,509}{1,050,000} = 2,52$$

$IP = 2,52$ – це означає, що на кожну гривню інвестицій проект приносить 2,52 гривні грошових потоків. Показник більше 1 свідчить про привабливість проекту.

3. Термін окупності (T)

Для розрахунку терміну окупності потрібно визначити, скільки часу займе повернення інвестицій. Термін окупності можна розрахувати через відношення початкових інвестицій до річного грошового потоку:

$$T = \frac{I}{CF} = \frac{1,050,000}{3,000,000} = 0,35 \text{ року} = 4,2 \text{ місяця.}$$

$T = 4,2$ місяця – це означає, що інвестиції окупляться за 4,2 місяця.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- NPV: 1 591 509 грн – проект вигідний.
- $IP: 2,52$ – проект приносить більше прибутку на кожну інвестовану гривню.
- $T: 4,2$ місяця – термін окупності проекту дуже короткий.

Ці показники свідчать про високу фінансову ефективність інвестиційного проекту. Тому, враховуючи прогнози щодо доходу та витрат, а також високу рентабельність проекту, інвестиції в обслуговування батарей електричних автомобілів є виправданими та економічно ефективними для компанії.

Висновки до третього розділу

Окрім цього, у роботі обґрунтовано значення використання інструментів управління знаннями під час прийняття стратегічних рішень і планування бізнесу. Зазначено, що такі інструменти допомагають оптимізувати управлінські процеси, розробляти ефективні стратегії розвитку та покращувати взаємодію між підрозділами. Запропонована структура бізнес-

плану адаптована до умов економіки знань та враховує принципи управління знаннями, що сприяє ефективному обґрунтуванню стратегічних рішень.

Розроблений бізнес-план для обслуговування батарей електромобілів ФОП «Помазан І.П.» базується на аналізі існуючої системи знань підприємства, яка має значний потенціал для реалізації цього напрямку. Проведено оцінку можливих ризиків та заходів їх мінімізації, а також розраховано необхідні інвестиції й їхню рентабельність. Аналіз фінансових показників, зокрема NPV, IP та терміну окупності, підтвердив високу ефективність проекту. Результати дослідження свідчать, що інвестиції у розвиток обслуговування батарей електромобілів є економічно обґрунтованими та доцільними для подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання бізнес-планування стає основою забезпечення сталого розвитку підприємства, його конкурентоспроможності на світовому ринку. Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим інструментом економічного розвитку країни та інтеграції у світове господарство. Її ефективність залежить від здатності підприємств адаптуватися до викликів міжнародного ринку, впроваджувати інновації та відповідати вимогам глобальної конкуренції. Для будь-якого підприємства вихід на зовнішній ринок є складним процесом, тому необхідно дуже чітко все зазначити та обрати конкретні кроки виходу на зовнішній ринок, зокрема підприємства наймають експертів у цій сфері, які розробляють бізнес-план якому слідкують впродовж певного часу з урахуванням різних факторів впливу.

Основою бізнес-планування в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності є аналіз зовнішнього середовища, який включає оцінку макроекономічних показників, таких як динаміка світової торгівлі, валютні курси, політична стабільність і правові вимоги в країнах-партнерах.

У дослідженні описано основні підходи та концепції бізнес-планування в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зазначені переваги та недоліки кожної концепції. Класичний підхід забезпечує стабільність і чіткість у плануванні завдяки формалізації процесів та орієнтації на раціональність; системний дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, і забезпечує комплексне бачення процесів; ситуаційний підхід орієнтований на адаптацію до конкретних умов і обставин, що забезпечує гнучкість та швидкість реагування; стратегічне бізнес-планування спрямоване на досягнення довгострокових цілей через розробку стратегії, яка враховує потенціал підприємства та тенденції зовнішнього середовища; інноваційний підхід акцентує увагу на розробці та впровадженні нововведень, що сприяють створенню унікальних конкурентних

переваг; проектний забезпечує ефективне управління окремими проектами завдяки чіткому визначенню цілей, строків і ресурсів; концепція сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у бізнес-планування, що є важливим для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу та задоволення вимог сучасного суспільства. Успішне застосування цих концепцій сприяє підвищенню ефективності планування, оптимізації ресурсів, зниженню ризиків і досягненню стратегічних цілей.

Крім того, наголошено на застосуванні стратегій адаптації бізнес-планів до мінливих умов зовнішньоекономічної діяльності. Основними стратегіями адаптації бізнес-планів є гнучке бізнес-планування, сценарний підхід, диверсифікація діяльності, управління ризиками, технологічна адаптація та орієнтація на сталий розвиток. Ці стратегії дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зовнішні виклики, ефективно використовувати ресурси, мінімізувати ризики та створювати конкурентні переваги. Наприклад: сценарне планування дозволяє підприємствам передбачати розвиток подій та завчасно розробляти оптимальні рішення. Диверсифікація зменшує залежність від одного ринку чи продукту, а управління ризиками допомагає мінімізувати наслідки негативних подій. Інтеграція новітніх технологій сприяє підвищенню ефективності, а орієнтація на сталий розвиток зміцнює репутацію та забезпечує довгострокову стійкість. Вибір ефективної стратегії адаптації бізнес-планів до мінливих умов ЗЕД передбачає поєднання аналітики, гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення. Слід зазначити, що у цьому питанні особливо допомагають технології, завдання яких вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища (аналітичні та прогностичні технології, автоматизація, технологія управління ризиками, електронна комерція та цифрові канали продажів, логістичні технології, технології кібербезпеки, блокчейн та смарт-контракти, хмарні технології, віртуальна та доповнена реальність).

Визначено, що на сучасному етапі розвитку підприємств в умовах зовнішньоекономічної діяльності необхідно використовувати методи та

інструменти бізнес-планування, які дозволяють підприємствам ефективно працювати в умовах глобалізації, своєчасно реагувати на виклики міжнародної конкуренції та формувати стійкі бізнес-моделі. Удосконалення бізнес-планування вимагає інтеграції інноваційних підходів, які враховують швидкоплинність ринкових змін, технологічні тренди та зростаючі вимоги до якості управлінських рішень. Методи, такі як сценарне планування, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, фінансове моделювання, Lean-планування та бенчмаркінг, дозволяють підприємствам: оцінювати зовнішнє середовище та внутрішні можливості; прогнозувати розвиток ринкових подій; оптимізувати фінансові та матеріальні ресурси; адаптуватися до змін та підвищувати свою конкурентоспроможність. Проведений аналіз сучасних методів та інструментів удосконалення бізнес-планування дозволяє підприємствам не лише зберігати стійкість у мінливих умовах, а й використовувати глобальні тенденції як можливості для розвитку.

Тож, поєднання традиційних і новітніх методів, а також активне використання сучасних технологій є ключовими чинниками ефективного бізнес-планування в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції.

В роботі подано характеристику напрямів господарської діяльності ФОП «Помазан І.П.». Підприємство спеціалізується на продажу автомобільних запчастин, діагностиці, ремонті автомобілів, а також обслуговуванні електромобілів і гібридів. Організаційної структура підприємства побудована за функціональною ознакою, що дозволяє оптимізувати розподіл завдань між підрозділами, забезпечити високу спеціалізацію працівників, ефективно використовувати ресурси, підвищувати продуктивність та якість виконання завдань, мінімізувати дублювання функцій і забезпечити централізований контроль та координацію роботи. Це також сприяє створенню чіткої ієрархії, що дозволяє забезпечувати зрозумілий ланцюг команд і зменшувати ймовірність виникнення управлінських помилок. Підприємство має широкий асортимент товарів та послуг, що забезпечує йому можливість задовольняти потреби різних сегментів клієнтів, підвищувати

конкурентоспроможність, диверсифікувати джерела доходу, зменшувати ризики залежності від окремих напрямків діяльності, зміцнювати позиції на ринку, залучати нових клієнтів та підвищувати лояльність існуючих, оперативно реагувати на зміну попиту та адаптувати свої пропозиції до нових ринкових умов. Цільова аудиторія підприємства є широкою, охоплюючи як приватних, так і корпоративних клієнтів. Компанія орієнтується на клієнтів з різними типами автомобілів, включаючи електромобілі, а також на професійних партнерів у галузі автосервісу. Підприємство застосовує інноваційні технологічні рішення в своїй діяльності, що виділяє її серед конкурентів і слугує конкурентною перевагою.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ФОП «Помазан І.П.» показав, що підприємство співпрацює з іноземними партнерами, також розвиває співробітництво з країнами, які є ключовими ринками збуту для автокомпонентів і послуг компанії та зацікавлені у продуктах і послугах, пов'язаних з ремонтом і обслуговуванням автомобілів. Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ФОП «Помазан І.П.» свідчать про успішний розвиток даної сфери, створюючи можливості для підприємства продовжувати інвестувати кошти в розширення міжнародних зв'язків.

За результатами проведеного SWOT аналізу визначено можливі напрями зовнішньоекономічної діяльності, зокрема: розширення ринків збуту в країни з високим попитом на електромобілі та автозапчастини допоможе збільшити обсяг експорту та знизити ризики, пов'язані з внутрішнім ринком; інвестиції в інновації у виробництво товарів для електричних і гібридних автомобілів дозволять залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного ринку; покращення маркетингових стратегій дозволить залучити нових клієнтів через цифрові канали, а також адаптувати пропозицію під специфіку різних ринків.

Для подальшого дослідження та обґрунтування рекомендацій в процесі бізнес-планування обрано ринок електромобілів, що динамічно розвивається як в Україні, так і світі. Подано характеристику перспектив розвитку ринку

електромобілів в Україні. Доведено, що ринок електромобілів в Україні перебуває на етапі активного розвитку з позитивними перспективами. Однак для подальшого зростання необхідно подолати існуючі виклики, пов'язані з інфраструктурою та економічними умовами. Зазначено, що основною проблемою для власників електрокарів є висока вартість ремонту та відсутність кваліфікованих спеціалістів. Це означає, що обслуговування батарей електромобілів є перспективним напрямом розвитку для досліджуваного підприємства, оскільки це дозволить активізувати зовнішньоекономічні зв'язки та отримати певні конкурентні переваги за рахунок власних розробок щодо обслуговування батарей.

В роботі обґрунтовано необхідність використання інструментів управління знаннями для прийняття стратегічних рішень у процесі розробки бізнес-плану. Наголошено, що цінність знань у бізнесі проявляється в розвитку інновацій, скороченні витрат та прийнятті ефективних стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства. Обґрунтовано основні принципи, на основі яких знання сприяють успішному та ефективному бізнес-плануванню. Визначено інструменти управління знаннями, які використовуються в процесі бізнес-планування підприємства, що дозволяє сформувати ефективну стратегію розвитку, оптимізувати управлінські процеси та покращити комунікацію між підрозділами. Запропоновано етапи впровадження принципів управління знаннями у бізнес-планування.

Запропоновано структуру бізнес-плану, адаптованого до умов економіки знань, що враховує принципи управління знаннями в процесі обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства. На основі запропонованого підходу до бізнес-планування в контексті управління знаннями в роботі розроблено бізнес-план обслуговування батарей електромобілів ФОП «Помазан І.П.». Аналіз існуючої системи знань ФОП «Помазан І.П.» дозволив стверджувати, що підприємство має значний потенціал для реалізації напрямку обслуговування батарей електромобілів в Україні, оскільки існуюча система управління знаннями на підприємстві дозволила створити розвинуту

базу знань у сфері обслуговування автомобілів та електромобілів. Подано характеристику потенційними ризикам реалізації проекту обслуговування батарей електричних автомобілів та заходів щодо їх мінімізації. Проведено розрахунок запланованих інвестицій та їх рентабельності. Оцінка ефективності інвестицій підтвердила, що даний проект є успішним. Додатково розраховані показники ефективності інвестиційного проекту, зокрема чистої приведеної вартості (NPV), індексу прибутковості (IP) та терміну окупності (T). Отримані результати також підтвердили високу фінансову ефективність інвестиційного проекту. Тому, враховуючи інноваційні можливості підприємства інвестиції в обслуговування батарей електричних автомобілів є виправданими та економічно ефективними для компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб./ За ред. О. В. Шкурупій. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 248 с. URL: https://pidru4niki.com/14170120/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnist_sut_nist_vidi_faktori_rozvitku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.11.2024).
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-XII від 15.11.2024. Стаття 1. URL: <http://surl.li/vbckii> (дата звернення: 25.11.2024).
3. Митний кодекс України № 4495-VI від 31.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 25.11.2024).
4. Податковий кодекс України 2755-VI від 01.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 25.11.2024).
5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони № 2755-VI від 30.11.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 25.11.2024).
6. Міністерство закордонних справ України. Світова організація торгівлі (COT). URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/svitova-organizaciya-torgivli-sot> (дата звернення: 25.11.2024).
7. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 25.11.2024).
8. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
9. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
10. Антимонопольний кабінет України. URL: <https://amcu.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).

11. Forecast growth of the real gross domestic product (GDP) worldwide from 2020 to 2025, by economic group. URL: <https://www.statista.com/statistics/268295/forecast-on-the-gdp-growth-by-world-regions/> (дата звернення: 22.11.2024).
12. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf (дата звернення: 22.11.2024).
13. Василюк В. В. Бізнес-планування як інструмент управління витратами харчового виробництва. Моделювання регіональної економіки. 2014. № 1. С. 218–224
14. Покропивний С. Ф., Соболев С. Ф., Швиденко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. Київ : КНЕУ, 2010. 379 с.
15. Лосєва Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2012. № 2. С. 101–102.
16. Бізнес-планування: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: О. В. Гук. – Електрон. текст. дані (1 файл). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 52 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/4bda16ec-1ced-430b-b625-f99fa9b50abd/content> (дата звернення: 22.11.2024).
17. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf (дата звернення: 22.11.2024).

18. Petty W. The Economic Writings of Sir William Petty, 2 vols. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/hull-the-economic-writings-of-sir-william-petty-2-vols> (дата звернення: 22.11.2024).
19. Adam S. (1759). The Theory of Moral Sentiments. 368 p. URL: https://www.perlego.com/book/1446031/the-theory-of-moral-sentiments-pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=20933451054&adgroupid=162926082892&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAlsY5BhDeARIsABRc6Zu9V0fIf8YECpPEYVA_Dp_C8N-GpwjppaEChXF6QCn5u_gXqX-Y-7IaAgKoEALw_wcB (дата звернення: 22.11.2024).
20. Ricardo D. Economic Essays. 99 p. 1923. URL: <https://archive.org/details/economicessays00ricauoft/page/n5/mode/2up> (дата звернення: 22.11.2024).
21. Маркс К. Капітал. Том 1. Книга 1. Процес продукції капіталу. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Marx_Karl/Kapital_Tom_1_Knyha_1_Protses_produktzii_kapitalu/ (дата звернення: 22.11.2024).
22. Clark John M. (1939). Social Control Of Business. 300 p. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.52171> (дата звернення: 22.11.2024).
23. Zosym M. Принципи наукового менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор. URL: <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/> (дата звернення: 22.11.2024).
24. Fayol H. General And Industrial Management (1949). URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518> (дата звернення: 22.11.2024).
25. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Київ, 1998. С. 67-82.
26. Кащенко І. П., Шкода М. С. Особливості бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *III всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Секція 1. Підприємницькі ініціативи: стратегічні вектори розвитку*. С. 112-115.

27. Васюткіна Н. В. Маркетинг цінностей як домінанта розвитку суб'єктів господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 2 (13). 2018. С. 61-68.
28. Дугієнко Н., Дугієнко О. Роль фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств. *Економіка та суспільство*, (47). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-16> (дата звернення: 22.11.2024).
29. Правила ІНКОТЕРМС 2023 року. URL: <https://onux-trade.com/global-delivery-faq/inkoterm/> (дата звернення: 22.11.2024).
30. Галько, Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*, (44). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 22.11.2024).
31. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
32. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.
33. Бекетова О. Н., Найдено В. І. Бізнес-планування: конспект лекцій. URL: <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html> (дата звернення: 22.11.2024).
34. Бескровна Л. О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 124 с.
35. Щербак В. Г., Єрмакова Д. О. Системний підхід до бізнес-планування інноваційних проєктів підприємства (на прикладі підприємств ювелірної галузі). *Київський національний університет технологій та дизайну*. С. 31-59. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7234/1/20170330_Cluster_P051-059.pdf (дата звернення: 22.11.2024).

36. Сисюк С. В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 86–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_2_14 (дата звернення: 22.11.2024).

37. Подра О. П. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства» Київ, ЦУЛ, 2017. 512 с. 32.

38. Дідківський М. І. Зовнішньо–економічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. Київ, Знання, 2016. 463 с.

39. Глуха Г. Я. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник. Дніпропетровськ, 2021. 79 с.

40. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Вид. 2, перероб. і доп. Київ, Знання, 2014. 386 с.

41. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Дьяченко О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник. Київ, 2019. 652 с.

42. Тюха І. В. Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств. Ефективна економіка № 9.2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368> (дата звернення: 22.11.2024).

43. Пічугіна Т. С., Волченко А. В. Способи виходу підприємства на зовнішній ринок. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3f5a5255-524a-480d-bbf4-2ed42a50fac0/content> (дата звернення: 22.11.2024).

44. Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. Risk management and insurance review, 6 (1), 2003. pp. 37–52. URL: <https://doi.org/10.1111/1098-1616.00019> (дата звернення: 22.11.2024).

45. Пічугіна Т. С., Волченко А. В. Способи виходу підприємства на зовнішній ринок. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3f5a5255-524a-480d-bbf4-2ed42a50fac0/content> (дата звернення: 22.11.2024).

46. Тюха І. В. Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств. Ефективна економіка № 9.2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368> (дата звернення: 22.11.2024).
47. Що таке Big Data: визначення, приклади та можливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data> (дата звернення: 22.11.2024).
48. Enterprise Resource Planning, ERP. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/enterprise-resource-planning-erp> (дата звернення: 22.11.2024).
49. Robotic Process Automation (RPA). URL: <https://www.uipath.com/rpa/robotic-process-automation> (дата звернення: 22.11.2024).
50. Національний банк України. Інструменти хеджування валютних ризиків бізнесу на українському ринку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/vgTNjXKoDBGeSun> (дата звернення: 22.11.2024).
51. Privarnikova, I. (2024). Specifications of export-import operations in the field of services. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 1(27), 89-103. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-08> (дата звернення: 22.11.2024).
52. Що таке сфера B2B й чим вона відрізняється від B2C. URL: <https://nethunt.ua/blog/shcho-take-b2b/> (дата звернення: 22.11.2024).
53. Customer Relationship Management, CRM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm> (дата звернення: 22.11.2024).
54. What Is an IoT Device? URL: https://www.internetsociety.org/iot/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA6aW6BhBqEiwA6KzDc3Qd9XETARrwWKU9LA-VR-XAPNT8z_7QMmcuDflYgAlXthXkuCjRyxoC9mYQAvD_BwE (дата звернення: 22.11.2024).

55. Supply Chain Management, SCM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supply-chain-management-scm> (дата звернення: 22.11.2024).

56. Дониц Д. Кібербезпека: актуальні загрози та методи захисту. URL: <https://lemon.school/blog/kiberbezpeka-aktualni-zagrozy-ta-metody-zahystu> (дата звернення: 22.11.2024).

57. Перспективи блокчейн-технологій у бізнесі. 2022. URL: <https://trueua.info/news/perspektivi-blokchejntehnologij-u-biznesi> (дата звернення: 22.11.2024).

58. Хмарні технології 2024 – що це таке та які хмари найкращі? URL: <https://ucloud.ua/hmarni-tehnologiyi-shho-cze-take/> (дата звернення: 22.11.2024).

59. Нікітін Ю. О. Кульчинський О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Том 3, № 4. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/86> (дата звернення: 22.11.2024).

60. Цифрова освіта. Віртуальна та додана реальність. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/535-vrandar.pdf> (дата звернення: 22.11.2024).

61. Дахно І. І., Алієва–Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2018. 356 с.

62. Abbu H.R., Fleischmann D., Gopalakrishna P. The digital transformation of the grocery business – driven by consumers, powered by technology, and accelerated by the COVID-19 pandemic./ Trends And Applications in Information Systems And Technologies. WorldCIST 2021. Advances in Intelligent Systems And Computing. Springer, Cham, C. 1367. URL: [http://refhub.elsevier.com/S0040-1625\(23\)00089-6/rf202302130459171451](http://refhub.elsevier.com/S0040-1625(23)00089-6/rf202302130459171451) (дата звернення: 22.11.2024).

63. Accenture. What is digital transformation? URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index> (дата звернення: 22.11.2024).

64. Загальний опис моделі «Сценарне планування». URL: <https://livingfo.com/zahalnyj-opys-modeli-stsenarne-planuvannia/> (дата звернення: 22.11.2024).

65. Методи сценарного прогнозування. URL: <https://buklib.net/books/24508/> (дата звернення: 22.11.2024).

66. Таран І. Р. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління підприємством. *Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_taran.htm (дата звернення: 22.11.2024).

67. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 22.11.2024).

68. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 17. Миколаїв, 2017. С. 281-285. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3121-gumenyuk-o-g-vikoristannya-swot-analizu-yak-osnovnogo-instrumentu-strategichnogo-upravlinnya> (дата звернення: 22.11.2024).

69. PESTLE-аналіз: керівництво до дії (+ шаблон). URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/ndgkmafc81-pestle-analz-kervnitstvo-do-d-shablon> (дата звернення: 22.11.2024).

70. Бернидцька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. *Економічний аналіз*. Вип.11. ч. 2. 2012. С. 41-45.

71. Драченко А. І. Юрчишена Л.В. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 44, 2022. 8 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1816/1752/> (дата звернення: 22.11.2024).

72. Шаповал Л., Колотій Ю. Фінансове моделювання управління грошовими потоками страхової компанії. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Вип. 1-2, 2019. С. 142-96. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.142> (дата звернення: 22.11.2024).
73. Lean. Як впровадити? URL: <https://worksection.com/ua/blog/lean.html> (дата звернення: 22.11.2024).
74. Project Management за принципами Lean. URL: <https://lean.org.ua/lean-project-management> (дата звернення: 22.11.2024).
75. Бенчмаркінг простими словами. URL: <https://edin.ua/benchmarking-prostimi-slovami/> (дата звернення: 22.11.2024).
76. Продіус О. І., Прокоф'єва В. К. Бенчмаркінг як інструмент удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство. Економіка та управління підприємствами*. Вип. 19, 2018. С. 578-581. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/90.pdf (дата звернення: 22.11.2024).
77. Семенов Г. А., Семенов А. Г. Економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності акціонерного товариства. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. № 4 (18). С. 54–59.

ДОДАТКИ

Додаток А

