

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму**

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

КОБИЛИНСЬКА ЮЛІЯ ВАЛЕРІЇВНА

УДК: 338.2:005.511

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕНКОН ТРЕЙД»

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____Юлія КОБИЛИНСЬКА

Керівник роботи:
Скидан Олег Васильович,
доктор економічних наук, професор

Житомир 2026

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ ____ від «__» _____ 2026 р.

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва та туризму,

д. е. н., професор

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

«__» _____ 2026 р.

Гарант ОПП «Економіка»

Першого (Бакалаврського) рівня,

к. е. н., доцент

Інна ГРАБЧУК

«__» _____ 2026 р.

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Кобилинська Юлія Валеріївна

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

АНОТАЦІЯ

Кобилинська Ю.В. Бізнес-планування діяльності ТОВ «Енкон Трейд»

Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти бізнес-планування діяльності підприємства. За результатами дослідження розроблено проєкт удосконалення бізнес-планування діяльності ТОВ «Енкон Трейд» на основі впровадження інтегрованої ERP-системи управління бізнес-процесами. Результати розрахунків підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів та їх позитивний вплив на фінансові результати й конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: бізнес-планування, бізнес-план, управління підприємством, ERP-система, фінансове планування, економічна ефективність, цифровізація бізнес-процесів.

SUMMARY

Kobylinska Y.V. Business planning of the activities of LLC «Encon Trade».

Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of bachelor in the specialty 051 «Economics». - Polissia National University, Zhytomyr, 2026.

The qualification work explores the theoretical and practical aspects of business planning of the enterprise. Based on the results of the study, a project for improving the business planning of LLC «Encon Trade» is developed based on the implementation of an integrated ERP business process management system. The results of the calculations confirmed the feasibility of implementing the proposed measures and their positive impact on the financial results and competitiveness of the enterprise.

Keywords: business planning, business plan, enterprise management, ERP system, financial planning, economic efficiency, digitalization of business processes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ЕНКОН ТРЕЙД».....	15
Висновки до розділу 2.....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕНКОН ТРЕЙД».....	24
Висновки до розділу 3.....	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від якості управлінських рішень, здатності своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів. Одним із ключових інструментів управління, що сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей суб'єкта господарювання, є бізнес-планування. Його застосування дозволяє визначити перспективні напрями розвитку підприємства, оцінити потенційні можливості та ризики, обґрунтувати потребу в ресурсах і сформувати ефективний механізм реалізації поставлених цілей.

Бізнес-планування є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує комплексний підхід до організації господарської діяльності, підвищує обґрунтованість прийняття управлінських рішень та сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку. Розроблення якісного бізнес-плану є необхідною передумовою не лише для започаткування нових напрямів діяльності, а й для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Особливого значення бізнес-планування набуває в умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, необхідності залучення інвестицій та підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Саме тому питання формування та реалізації бізнес-планів залишаються актуальними як для науковців, так і для практиків у сфері підприємництва.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та прикладні аспекти бізнес-планування висвітлені у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких І. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Г. Мінцберг, С. Покропивний, В. Василенко, Л. Балабанова, А. Череп та інші. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, потребують подальшого дослідження питання адаптації

інструментів бізнес-планування до сучасних умов функціонування підприємств та особливостей окремих видів економічної діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-планування діяльності ТОВ «Енкон Трейд».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: дослідити теоретичні засади бізнес-планування діяльності підприємства; розкрити сутність, функції та значення бізнес-плану в системі управління підприємством; охарактеризувати методичні підходи до розробки бізнес-плану; проаналізувати господарську діяльність ТОВ «Енкон Трейд»; оцінити сучасний стан бізнес-планування на підприємстві; розробити бізнес-план розвитку діяльності ТОВ «Енкон Трейд»; здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів та визначити ризики їх реалізації.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування діяльності підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування й реалізації бізнес-плану діяльності ТОВ «Енкон Трейд».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, графічний метод, метод фінансово-економічних розрахунків, а також метод прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «Енкон Трейд», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Перелік публікацій за темою дослідження. Результати кваліфікаційного дослідження опубліковано:

1. Кобилинська Ю. Бізнес-планування діяльності підприємства. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові*

рішення: збірник матеріалів науково-практичної конференції. Житомир. Поліський національний університет. 2026. С. 62-64.

2. Кобилинська Юлія. Напрями удосконалення бізнес-планування діяльності підприємства. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали збірника IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Житомир. Поліський національний університет. 2026. С. 24-26.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення бізнес-планування діяльності ТОВ «Енкон Трейд», реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню фінансових результатів та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступної частини, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг роботи загалом складає 30 сторінок, містить 1 рисунок, 16 таблиць, 10 додатків. Список використаних джерел складається із 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається якістю планування його діяльності. Підприємства працюють в умовах високої конкуренції, мінливості зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів та за таких умов виникає необхідність оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Особливого значення набуває бізнес-планування як інструмент стратегічного управління та забезпечення економічної результативності діяльності суб'єкта господарювання.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності бізнес-планування, що пояснюється багатогранністю даної економічної категорії. Проведений у таблиці 1.1 аналіз наукових підходів до трактування сутності бізнес-планування свідчить про багатогранність даного процесу, який охоплює не лише розроблення планових документів, а й прогнозування результатів діяльності, оцінювання ризиків, формування механізмів контролю та прийняття управлінських рішень. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість науковців розглядають бізнес-планування як комплексний процес обґрунтування майбутньої діяльності підприємства, спрямований на забезпечення його ефективного функціонування та розвитку [8, с. 93].

Важливість бізнес-планування для сучасних підприємств обумовлюється тим, що саме на основі бізнес-плану формуються стратегічні орієнтири розвитку суб'єкта господарювання, визначаються джерела фінансування, оцінюються перспективи інвестиційних вкладень та здійснюється координація діяльності структурних підрозділів. Крім того, бізнес-план є важливим інструментом комунікації між власниками, менеджментом, інвесторами, кредитними установами та іншими зацікавленими сторонами.

Таблиця 1.1

**Підходи українських та зарубіжних вчених до визначення сутності
бізнес-планування**

Автор	Сутність категорії «бізнес-планування» слід розглядати як:
Українські вчені	
С. Покропивний	процес розробки системи взаємопов'язаних заходів щодо реалізації підприємницької ідеї та досягнення поставлених цілей;
В. Василенко	обґрунтування перспектив розвитку підприємства на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища;
А. Череп	інструмент управління, що дозволяє визначити необхідні ресурси та прогнозувати результати діяльності;
Л. Балабанова	складову стратегічного управління підприємством, спрямовану на забезпечення його конкурентоспроможності;
Г. Савицька	комплексний процес підготовки економічно обґрунтованої програми розвитку підприємства, що враховує ринкові можливості та ресурсний потенціал підприємства;
Зарубіжні вчені	
І. Ансофф	важливий елемент стратегічного планування, який забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг;
П. Друкер	систематичний процес визначення цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів і можливостей.
М. Мескон	функцію менеджменту, що передбачає визначення майбутнього стану підприємства, розроблення планів дій та оцінку очікуваних результатів.

Джерело: розроблено автором на основі [6, 8, 9, 19].

Результати узагальнення функцій бізнес-планування, представлені у додатку 1, свідчать про те, що бізнес-план виконує не лише роль прогнозування, а й забезпечує організацію та контроль господарської діяльності.

Завдяки стратегічній функції підприємство визначає перспективні напрями розвитку, тоді як контрольна функція дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та приймати коригувальні управлінські рішення. Сукупність зазначених функцій формує основу ефективної системи управління підприємством.

Взаємозв'язок окремих елементів процесу бізнес-планування доцільно представити у вигляді механізму бізнес-планування підприємства (рис. 1.1).

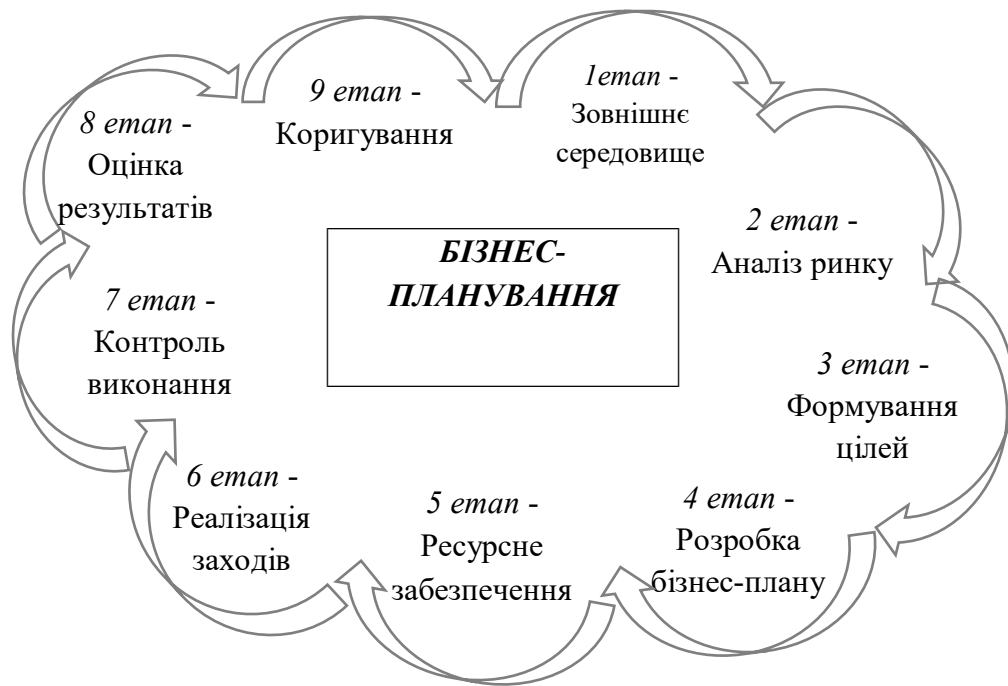


Рис. 1.1. Механізм бізнес-планування підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Наведений механізм демонструє циклічний характер бізнес-планування. Його початковим етапом виступає аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє визначити можливості й загрози для підприємства. На основі отриманих результатів формуються стратегічні цілі, після чого здійснюється розробка бізнес-плану та забезпечення його необхідними ресурсами. Завершальними етапами є контроль реалізації заходів, оцінювання досягнутих результатів і коригування планових показників відповідно до змін ринкового середовища.

Бізнес-план є одним із найважливіших документів підприємства, що містить комплексне обґрунтування підприємницької ідеї, характеристику ринку, виробничих можливостей, організаційних рішень та фінансових результатів майбутньої діяльності.

Розроблення бізнес-плану здійснюється відповідно до певної послідовності етапів додаток 2, який відображає послідовність основних етапів розробки бізнес-плану підприємства. На підготовчому етапі визначаються мета, завдання та основні напрями планування. Аналітичний етап передбачає дослідження ринкового середовища, оцінку конкурентів і внутрішніх

можливостей підприємства. На проєктному етапі розробляються виробничий, маркетинговий та фінансовий плани, які формують основу майбутньої діяльності.

Додаток 3 характеризує типову структуру бізнес-плану підприємства та розкриває зміст його основних розділів. Бізнес-план є комплексним документом, який охоплює опис проєкту, характеристику підприємства, аналіз ринку, маркетингові, організаційні, виробничі та фінансові аспекти діяльності.

Особливе значення мають фінансовий план і аналіз ризиків, оскільки вони дають змогу оцінити очікувані результати, потребу в ресурсах, можливі загрози та шляхи їх мінімізації. Отже, така структура забезпечує послідовне обґрунтування доцільності реалізації бізнес-ідеї та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Відповідно до міжнародної практики бізнес-план включає низку взаємопов'язаних структурних елементів. Якість бізнес-плану значною мірою визначає можливість залучення інвесторів, отримання кредитних ресурсів та успішність реалізації підприємницького проєкту. Важливим етапом бізнес-планування є оцінювання ефективності запропонованих заходів. Для цього використовують систему кількісних та якісних показників, які наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні показники оцінки ефективності бізнес-плану

Показник	Економічна характеристика
Чистий прибуток	Фінансовий результат діяльності підприємства
Рентабельність	Відносний показник прибутковості діяльності
Чиста приведена вартість (NPV)	Визначає економічний ефект від реалізації проєкту
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	Характеризує дохідність інвестицій
Індекс прибутковості (PI)	Відображає співвідношення вигод та витрат
Період окупності	Час повернення вкладених коштів

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Практичний досвід функціонування підприємств свідчить про наявність як позитивних аспектів використання бізнес-планування, так і певних обмежень його застосування (таблиця 1.3). Бізнес-планування є важливим інструментом

управління підприємством, який забезпечує системність та обґрунтованість прийняття управлінських рішень. До основних переваг належать покращення координації діяльності підрозділів, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження рівня підприємницького ризику та формування конкурентних переваг. Крім того, наявність якісного бізнес-плану підвищує інвестиційну привабливість підприємства та полегшує залучення зовнішніх джерел фінансування.

Водночас бізнес-планування має певні недоліки. Його розробка потребує значних витрат часу, фінансових ресурсів і залучення кваліфікованих спеціалістів. Додатковими труднощами є ризик неточності прогнозів через нестабільність ринкового середовища та складність врахування всіх зовнішніх факторів, які можуть впливати на результати діяльності підприємства. Крім того, бізнес-план потребує постійного оновлення та коригування відповідно до змін економічної ситуації.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки бізнес-планування діяльності підприємства

Переваги	Недоліки
Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Значні витрати часу на розробку
Поліпшення координації діяльності підрозділів	Необхідність залучення кваліфікованих фахівців
Можливість залучення інвестицій	Ризик неточності прогнозів
Зниження рівня підприємницького ризику	Складність врахування всіх зовнішніх факторів
Підвищення ефективності використання ресурсів	Потреба постійного оновлення інформації
Формування конкурентних переваг	Додаткові фінансові витрати на підготовку

Джерело: розроблено автором на основі [20].

Отже, незважаючи на певні недоліки, переваги бізнес-планування суттєво переважають, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпечує його стратегічний розвиток та зміцнює конкурентні позиції на ринку. Незважаючи на трудомісткість процесу розробки бізнес-плану та необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища, його використання сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, забезпечує зниження ризиків та створює передумови для сталого розвитку.

Важливим аспектом сучасного бізнес-планування є використання міжнародних методик розробки бізнес-планів, які широко застосовуються інвестиційними фондами, фінансовими установами та міжнародними організаціями (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика міжнародних методик бізнес-планування

Характеристика	UNIDO	TACIS	ЄБРР
Основне призначення	Інвестиційні проєкти	Підтримка розвитку бізнесу	Оцінка кредитоспроможності та інвестицій
Основний акцент	Фінансова ефективність	Ринкове середовище та управління	Фінансова стійкість підприємства
Аналіз ризиків	Детальний	Середній	Детальний
Фінансовий план	Обов'язковий	Обов'язковий	Обов'язковий
Маркетинговий аналіз	Розширений	Розширений	Базовий
Використання	Міжнародні інвестори	Програми підтримки бізнесу	Банки та інвестиційні фонди

Джерело: розроблено автором на основі [32,35].

Методика UNIDO вважається найбільш поширеною у світовій практиці бізнес-планування. Вона була розроблена Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку та орієнтована на оцінювання інвестиційних проєктів. Основною перевагою даної методики є комплексний підхід до аналізу фінансової ефективності проєкту, що передбачає розрахунок показників NPV, IRR, PI та періоду окупності.

Особливістю Методики TACIS є значна увага до аналізу ринкового середовища, конкурентних переваг підприємства та організаційних аспектів реалізації проєкту. Методика Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) орієнтована насамперед на оцінювання фінансової стійкості підприємства та його здатності виконувати інвестиційні або кредитні зобов'язання. Особлива увага приділяється аналізу грошових потоків, структури капіталу, ризиків та прогнозуванню фінансових результатів діяльності.

Таким чином, міжнародні методики бізнес-планування мають спільну мету – забезпечення обґрунтованості управлінських та інвестиційних рішень, однак відрізняються за акцентами дослідження та сферою практичного застосування.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні засади бізнес-планування діяльності підприємства. Досліджено сутність бізнес-планування як комплексного управлінського процесу, що забезпечує обґрунтування цілей, визначення ресурсних потреб, прогнозування результатів діяльності та оцінювання ризиків розвитку суб'єкта господарювання.

Встановлено, що бізнес-планування виконує низку ключових функцій, серед яких стратегічна, організаційна, інвестиційна, контрольна, прогнозна та комунікаційна, що в сукупності забезпечують підвищення ефективності управління підприємством та сприяють його сталому розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища.

Розглянуто основні етапи розробки бізнес-плану, його типову структуру та інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-, PEST-, SNW- та GAP-аналіз, що дозволяють комплексно оцінити внутрішні можливості та зовнішні загрози діяльності підприємства.

Проаналізовано міжнародні методичні підходи до бізнес-планування (UNIDO, TACIS, ЄБРР), які відрізняються за акцентами аналізу, але мають спільну мету – підвищення обґрунтованості інвестиційних та управлінських рішень.

Таким чином, бізнес-планування є важливим інструментом управління підприємством, що створює передумови для ефективного використання ресурсів, мінімізації ризиків та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ЕНКОН ТРЕЙД»

Основною діяльністю ТОВ «Енкон-Трейд» є торгівля та постачання промислової продукції, матеріалів і обладнання для підприємств різних галузей економіки. Компанія працює на ринку України, забезпечуючи своїх клієнтів широким асортиментом товарів, своєчасним виконанням договірних зобов'язань та якісним сервісним обслуговуванням.

Підприємство здійснює діяльність на принципах ефективного управління ресурсами, орієнтації на потреби споживачів та постійного вдосконалення бізнес-процесів. Важливими напрямками роботи товариства є розвиток партнерських відносин із постачальниками, розширення ринків збуту, оптимізація логістичних процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій в управління.

ТОВ «Енкон-Трейд» приділяє значну увагу підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню фінансової стійкості та зміцненню своїх позицій на ринку. Гнучка система управління, кваліфікований персонал і орієнтація на інновації сприяють ефективному функціонуванню підприємства та створюють передумови для його подальшого розвитку.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що у 2023–2025 рр. ТОВ «Енкон-Трейд» забезпечувало стабільне нарощування обсягів реалізації продукції. Загальний обсяг продажу зріс з 55 468,9 тис. грн у 2023 р. до 87 983,0 тис. грн у 2025 р., тобто на 32 514,1 тис. грн або на 58,6%, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

У структурі асортименту найбільшу частку займала оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням. Обсяг реалізації зазначеної групи продукції збільшився з 38 828,2 тис. грн у 2023 р. до 64 403,6 тис. грн у 2025 р., а її частка зросла з 70,0% до 73,2%. У середньому за 2023–2025 рр. на даний вид продукції припадало 51 909,4 тис. грн або 71,8% загального обсягу реалізації, що підтверджує його провідну роль у формуванні доходів підприємства.

Таблиця 2.1

**Склад і структура асортименту реалізованої продукції
ТОВ «Енкон-Трейд»**

Вид продукції	2023 р.		2024 р.		2025 р.		В середньому за 2023 -2025 рр.	
	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	%
Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	38828,2	70,0	52496,5	71,6	64403,6	73,2	51909,4	71,8
Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення	3882,8	7,0	3666,0	5,0	3519,3	4,0	3689,4	5,1
Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням	1664,1	3,0	1906,3	2,6	1583,7	1,8	1718,0	2,4
Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього	11093,8	20,0	15250,4	20,8	18476,4	21,0	14940,2	20,7
Всього:	55468,9	100	73319,2	100	87983,0	100	72257,0	100

Джерело: розраховано за звітністю ТОВ «ЕНКОН ТРЕЙД».

Друге місце за питомою вагою посідає оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням та деталями до нього. За аналізований період обсяг реалізації зріс з 11 093,8 тис. грн до 18 476,4 тис. грн, а частка в загальному обсязі продажу підвищилася з 20,0% до 21,0%. У середньому товарна група формувала 20,7% сукупного обсягу реалізації, що свідчить про її важливе значення для діяльності підприємства.

Водночас реалізація побутових електротоварів та електронної апаратури мала тенденцію до скорочення. Обсяг продажу зменшився з 3 882,8 тис. грн у 2023 р. до 3 519,3 тис. грн у 2025 р., а частка скоротилася з 7,0% до 4,0%. Аналогічна тенденція спостерігалася щодо торгівлі комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням, частка яких знизилася з 3,0% до 1,8%.

Таким чином, асортиментна структура ТОВ «Енкон-Трейд» характеризується високим рівнем спеціалізації на реалізації машин,

устаткування та телекомунікаційного обладнання, частка яких у 2025 р. перевищила 94% загального обсягу продажу, що свідчить про концентрацію підприємства на найбільш прибуткових та затребуваних напрямках діяльності, що позитивно впливає на зростання обсягів реалізації та фінансових результатів.

Проведений аналіз у додатку 4 вказує на позитивну динаміку вартості підприємства: у 2025 році вона становить 3801,8 тис. грн, що на 1943,1 тис. грн (або на 104,5 %) більше порівняно з 2023 роком, що свідчить про суттєве зміцнення фінансової стійкості та зростання економічного потенціалу підприємства.

Збільшення вартості бізнесу зумовлено насамперед зростанням оборотних активів (на 31,1 %) та вказує на розширення обсягів діяльності підприємства та підвищення ділової активності. Водночас необоротні активи залишаються відносно стабільними, що засвідчує про обмежений рівень інвестицій у довгострокові активи.

Незважаючи на позитивну динаміку власного капіталу, значну частку в структурі пасиву займають поточні зобов'язання, які у 2025 році дорівнюють обсягу активів.

Отже, підприємство демонструє зростання вартості та поступове покращення фінансового стану, однак потребує оптимізації структури капіталу та зниження частки поточних зобов'язань для забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

Результати розрахунків додатку 5 свідчать про зростання кадрового потенціалу підприємства, що проявляється у підвищенні продуктивності праці (на 44,2 %) та збільшенні загальної вартості кадрового потенціалу на 58,6 %. Водночас спостерігається зниження фондоозброєності праці, що може негативно впливати на подальше зростання ефективності. Загалом підприємство підвищує результативність використання трудових ресурсів, проте потребує оновлення матеріально-технічної бази.

Аналіз показників виробництва і збуту продукції у додатку 6 свідчить про позитивні тенденції розвитку ТОВ «Енкон-Трейд» у 2023–2025 рр. Зростання

більшості досліджуваних показників вказує на підвищення ефективності використання ресурсів, збільшення обсягів діяльності та покращення фінансових результатів.

Потужність підприємства протягом аналізованого періоду зростає з 1,3 тис. т у 2023 р. до 1,5 тис. т у 2025 р., або на 15,4%. Це свідчить про розширення виробничих можливостей та здатності підприємства задовольняти зростаючий попит на продукцію.

Якість продукції характеризується стабільно високим рівнем. Якщо у 2023 р. показник становив 1,2, то у 2024–2025 рр. він зріс до 1,25 та залишився незмінним, що свідчить про підтримання високих стандартів якості та ефективний контроль виробничих процесів.

Одним із найбільш динамічних показників є фондovіддача. Її значення збільшилося зі 179,37 грн у 2023 р. до 425,86 грн у 2025 р., тобто у 2,4 раза. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності використання основних засобів та зростання обсягу реалізації продукції на одиницю вартості виробничих фондів. Позитивною тенденцією є зниження витрат на 1 грн товарної продукції з 0,95 грн у 2023 р. до 0,89 грн у 2024–2025 рр. Скорочення витрат на 6,3% свідчить про підвищення економічності виробництва та покращення системи управління витратами. Важливим показником соціально-екологічної відповідальності підприємства є відсутність штрафів за порушення екологічних норм протягом усього досліджуваного періоду. Це підтверджує дотримання вимог природоохоронного законодавства та належний рівень екологічної безпеки діяльності підприємства.

Показники організаційної структури та менеджменту свідчать про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства: зростають продуктивність праці та рівень оплати персоналу, що вказує на підвищення ефективності управління. Водночас спостерігається певне погіршення якісних характеристик трудових ресурсів (зменшення частки працівників віком до 45 років та стабільний рівень освіти), що може обмежувати інноваційний розвиток. Загалом управлінський

потенціал підприємства є достатнім, однак потребує оновлення кадрового складу та підвищення його якісних характеристик (додаток 7).

Аналіз маркетингової діяльності підприємства у додатку 8 свідчить про її активізацію та позитивну динаміку розвитку. Зокрема, спостерігається зростання обсягів постачань, посилення експортних позицій, збільшення фінансування рекламної та інноваційної діяльності, що вказує на розширення ринкових можливостей і підвищення конкурентоспроможності. Водночас незмінність показника фірмового стилю свідчить про недостатню увагу до розвитку бренду. Загалом маркетинговий потенціал підприємства зростає, однак потребує подальшого вдосконалення іміджевої складової

За таблицею 2.2 загальна сума доходів за досліджуваний період збільшилася на 33 091,9 тис. грн (59,7%) і становила у 2025 р. 88 560,8 тис. грн. Водночас сукупні витрати зросли на 30 356,6 тис. грн (57,0%), досягнувши 83 610,8 тис. грн. Незважаючи на зростання витрат, підприємство зберегло позитивний фінансовий результат. Зростання чистого прибутку на 1844,30 тис. грн стало наслідком збільшення обсягів реалізації, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та контролю за витратами.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «Енкон-Трейд»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				(+/-)	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг), тис.грн	55468,90	73319,20	87983,00	32514,10	158,6
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	47245,90	65156,60	78187,80	30941,90	165,5
3. Інші операційні доходи, тис.грн	-	481,50	577,80	577,8	-
4. Інші операційні витрати, тис.грн	6005,50	4517,30	5420,80	-584,7	90,3
5. Інші доходи, тис.грн	-	-	-	-	-
6. Інші витрати, тис.грн	2,80	1,80	2,20	-0,60	78,6
7. Разом доходи, тис.грн	55468,90	73800,70	88560,80	33091,90	159,7
8. . Разом витрати, тис.грн	53254,20	69675,70	83610,80	30356,60	157,0
9. Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	2214,70	4125,00	4950,00	2735,30	223,5
10. Податок на прибуток, тис.грн	-	742,50	891,00	891,0	-
11. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	2214,70	3382,50	4059,00	1844,30	183,3

Джерело: розраховано за звітністю ТОВ «ЕНКОН ТРЕЙД».

Рентабельність виробництва підвищилася з 4,69% у 2023 р. до 5,19% у 2024–2025 рр. Незважаючи на відносно невисокий рівень показника, його зростання свідчить про покращення прибутковості виробничої діяльності та підвищення економічної ефективності підприємства (додаток 9).

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «Енкон-Трейд» у 2023–2025 рр. демонструвало стабільне зростання виробничого потенціалу, підвищення ефективності використання основних засобів, скорочення витрат та покращення фінансових результатів, що створює сприятливі передумови для подальшого розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та нарощування прибутковості діяльності.

У таких умовах особливого значення набуває бізнес-планування як інструмент стратегічного управління підприємством. Саме бізнес-план дозволяє обґрунтувати перспективні напрями розвитку, оцінити необхідні ресурси, визначити очікувані результати діяльності та мінімізувати можливі ризики. Тому наступним етапом дослідження є аналіз виконання плану з виробництва і реалізації продукції (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Виконання планових показників за складом і структурою реалізації продукції ТОВ «Енкон-Трейд»

Вид продукції	План на 2025 р.		Фактично за 2025 р.		Фактично за 2025 р. до планових показників	
	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	%
Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	80945,0	76,3	64403,6	73,2	-16541,4	79,6
Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення	4226,0	4,0	3519,3	4,0	-706,7	83,3
Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням	1723,9	1,6	1583,7	1,8	-140,2	91,9
Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього	19112,3	18,1	18476,4	21,0	-635,9	96,7
Всього:	106007,2	100	87983,0	100	-18024,2	83,0

Джерело: розраховано за звітністю ТОВ «ЕНКОН ТРЕЙД».

Аналіз даних таблиці свідчить, що у 2025 році ТОВ «Енкон-Трейд» не виконало план реалізації продукції. Загальний обсяг реалізації за планом становив 106 007,2 тис. грн, тоді як фактично було отримано 87 983,0 тис. грн, що на 18 024,2 тис. грн менше запланованого рівня. Таким чином, підприємство виконало план реалізації на 83,0%. Основною причиною невиконання плану реалізації ТОВ «Енкон-Трейд» стало суттєве відставання від планових показників за реалізацією машин і устаткування. Водночас підприємству вдалося зберегти високі обсяги продажів електронного та телекомунікаційного обладнання, що позитивно вплинуло на структуру реалізації та частково компенсувало недоотримані доходи за іншими товарними групами.

Таблиця 2.4

**Виконання планових показників за фінансовими результатами діяльності
ТОВ «Енкон-Трейд»**

Показники	План 2025 р.	Фактично за 2024 р.	Фактично за 2025 р.	Фактично за 2025 р. до	
				плану 2025 %	фактичного 2024 р. %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг), тис.грн	106007,2	73319,20	87983,00	-18024,2	14663,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	72879,0	65156,60	78187,80	5308,8	13031,2
3. Інші операційні доходи, тис.грн	684,5	481,50	577,80	-106,7	96,3
4. Інші операційні витрати, тис.грн	3890,1	4517,30	5420,80	1530,7	903,5
5. Інші доходи, тис.грн	112,0	-	-	-112,0	-
6. Інші витрати, тис.грн	1,1	1,80	2,20	1,1	0,4
7. Разом доходи, тис.грн	106803,7	73800,70	88560,80	-18242,9	14760,1
8. . Разом витрати, тис.грн	76770,2	69675,70	83610,80	6840,6	13935,1
9. Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	30033,5	4125,00	4950,00	-25083,5	825
10. Податок на прибуток, тис.грн	5406,0	742,50	891,00	-4515,0	148,5
11. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	24627,5	3382,50	4059,00	-20568,5	676,5

Джерело: розраховано за звітністю ТОВ «ЕНКОН ТРЕЙД».

Виконання планових показників за фінансовими результатами діяльності ТОВ «Енкон-Трейд» свідчить, що у 2025 році підприємству не вдалося досягти запланованих фінансових результатів, хоча порівняно з 2024 роком спостерігалось покращення більшості показників.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 87 983,0 тис. грн, що на 18 024,2 тис. грн менше запланованого обсягу. Водночас порівняно з 2024 роком виручка зросла на 14 663,8 тис. грн, або на 20,0%, що свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства.

Собівартість реалізованої продукції перевищила плановий показник на 5 308,8 тис. грн і досягла 78 187,8 тис. грн. Порівняно з 2024 роком її обсяг зріс на 13 031,2 тис. грн, або майже на 20%, що негативно вплинуло на рівень прибутковості діяльності. Одночасно інші операційні доходи виявилися меншими від запланованих на 106,7 тис. грн, а інші операційні витрати перевищили план на 1 530,7 тис. грн, що також погіршило фінансовий результат.

Загальна сума доходів підприємства у 2025 році становила 88 560,8 тис. грн, що на 18 242,9 тис. грн менше плану, проте на 14 760,1 тис. грн більше порівняно з попереднім роком. Разом із тим сукупні витрати склали 83 610,8 тис. грн і перевищили планові показники на 6 840,6 тис. грн.

Унаслідок невиконання плану доходів та перевищення витрат фінансовий результат до оподаткування становив лише 4 950,0 тис. грн проти запланованих 30 033,5 тис. грн. Відхилення від плану склало 25 083,5 тис. грн, що свідчить про суттєве недосягнення запланованого рівня ефективності. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо чистого прибутку: фактично отримано 4 059,0 тис. грн проти запланованих 24 627,5 тис. грн, тобто на 20 568,5 тис. грн менше.

Разом із тим у порівнянні з 2024 роком чистий прибуток зріс на 676,5 тис. грн, або на 20,0%, що підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства. Отже, незважаючи на покращення фінансових результатів порівняно з попереднім роком, ТОВ «Енкон-Трейд» не виконало заплановані показники 2025 року, що було зумовлено насамперед недоотриманням доходів від реалізації продукції та перевищенням фактичних витрат над запланованими. Це свідчить про необхідність удосконалення системи бізнес-планування, підвищення точності прогнозування та посилення контролю за витратами підприємства.

Висновки за розділом 2

У результаті проведеного аналізу господарської діяльності та системи бізнес-планування ТОВ «Енкон-Трейд» встановлено, що підприємство у 2023–2025 рр. демонструвало позитивну динаміку економічного розвитку. Обсяги реалізації продукції зросли на 58,6%, а чистий прибуток – на 83,3%, що свідчить про зміцнення ринкових позицій та підвищення ефективності господарської діяльності. Основними напрямками діяльності підприємства є реалізація машин, устаткування, електронного та телекомунікаційного обладнання, які формують понад 94% загального обсягу продажу.

Проведений аналіз підтвердив зростання вартості підприємства, підвищення продуктивності праці, покращення показників виробництва і збуту продукції, ефективності використання основних засобів та прибутковості діяльності. Разом із тим виявлено окремі проблеми, пов'язані зі значною часткою поточних зобов'язань у структурі капіталу, недостатнім оновленням матеріально-технічної бази та окремими недоліками кадрової політики.

Оцінка виконання планових показників показала, що у 2025 році підприємство не досягло запланованих обсягів реалізації продукції та фінансових результатів. План реалізації був виконаний на 83,0%, а фактичний чистий прибуток виявився суттєво нижчим за прогнозний рівень. Основними причинами стали недоотримання доходів від реалізації продукції та перевищення фактичних витрат над запланованими показниками.

Таким чином, результати дослідження свідчать про наявність значного потенціалу розвитку ТОВ «Енкон-Трейд», однак водночас підтверджують необхідність удосконалення системи бізнес-планування, підвищення обґрунтованості прогнозних розрахунків, посилення контролю за витратами та розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, що стане предметом дослідження у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕНКОН ТРЕЙД»

Результати проведеного аналізу засвідчили, що ТОВ «Енкон Трейд» демонструє позитивну динаміку розвитку, збільшуючи обсяги реалізації продукції, вартість активів та фінансові результати діяльності. Водночас дослідження показало наявність низки проблем, пов'язаних із необхідністю вдосконалення системи планування, управління матеріальними потоками, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

За результатами SWOT-аналізу підприємства встановлено, що найбільш перспективними напрямками розвитку є цифровізація бізнес-процесів, модернізація системи управління, розширення ринків збуту та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим запропоновано реалізацію інноваційного проєкту впровадження інтегрованої ERP-системи бізнес-планування та управління ресурсами підприємства (додаток 10).

Запропонований проєкт передбачає автоматизацію процесів планування продажів, закупівель, складського обліку, логістики, фінансового менеджменту та контролю виконання бізнес-плану. Використання сучасної ERP-системи дозволить створити єдиний інформаційний простір управління підприємством та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень.

Запровадження ERP-системи сприятиме підвищенню точності прогнозування, скороченню витрат часу на підготовку управлінської інформації, покращенню контролю за використанням матеріальних ресурсів та прискоренню обробки замовлень клієнтів. Крім того, підприємство отримає можливість здійснювати сценарне бізнес-планування та оперативно коригувати стратегічні рішення відповідно до змін ринкового середовища.

Таблиця 3.1

**Характеристика проєкту удосконалення бізнес-планування
ТОВ «Енкон Трейд»**

Показник	Характеристика
Назва проєкту	Впровадження ERP-системи бізнес-планування та управління ресурсами
Тип проєкту	Організаційно-управлінська інновація
Термін реалізації	2026–2030 рр.
Мета проєкту	Підвищення ефективності бізнес-планування та управління діяльністю
Основний результат	Зростання прибутковості та продуктивності діяльності
Джерела фінансування	Власні кошти та банківський кредит

Джерело: розраховано автором.

Для реалізації проєкту необхідно здійснити інвестиції у придбання програмного забезпечення, серверного обладнання, навчання персоналу та технічну підтримку.

Таблиця 3.2

Потреба в інвестиційних ресурсах для реалізації проєкту

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Придбання ERP-системи	1800	42,9
Серверне обладнання	950	22,6
Впровадження та інтеграція	650	15,5
Навчання персоналу	300	7,1
Консультаційний супровід	250	6,0
Резервний фонд	250	6,0
Разом	4200	100,0

Джерело: розраховано автором.

Найбільшу частку інвестицій становлять витрати на придбання програмного забезпечення та серверної інфраструктури, що забезпечить функціонування єдиної цифрової системи управління підприємством. Запропонована структура інвестицій відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації бізнесу та дозволить створити технологічну основу для довгострокового розвитку підприємства.

Реалізація проєкту передбачає поетапне впровадження ERP-системи протягом першого року з подальшим отриманням економічного ефекту протягом наступних років.

Очікується, що впровадження цифрової системи управління забезпечить:

– скорочення адміністративних витрат на 8-10 %;

- зниження рівня запасів на складах на 12 %;
- скорочення терміну погашення дебіторської заборгованості на 15-20 %;
- підвищення продуктивності праці персоналу на 10-15 %;
- зростання обсягів реалізації продукції в середньому на 8 % щорічно.

З урахуванням досягнутих підприємством фінансових результатів та прогнозованого ефекту від цифровізації сформовано прогноз основних показників діяльності на п'ятирічну перспективу.

Таблиця 3.3

Прогноз доходу від реалізації продукції ТОВ «Енкон Трейд» після впровадження проєкту

Рік	Дохід від реалізації, тис. грн	Темп зростання, %
2025 (базовий)	87 983	-
2026	95 902	9,0
2027	104 533	9,0
2028	113 941	9,0
2029	124 196	9,0
2030	135 374	9,0

Джерело: розраховано автором.

Наведені прогнозні розрахунки демонструють стійке зростання обсягів реалізації продукції. Основним фактором збільшення доходу виступатиме покращення управління клієнтською базою, оптимізація логістики та підвищення швидкості обробки замовлень.

Таблиця 3.4

Прогноз фінансових результатів ТОВ «Енкон Трейд» після реалізації проєкту

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий дохід, тис. грн	95 902	104 533	113 941	124 196	135 374
Витрати, тис. грн	89 650	96 908	104 449	112 418	120 920
Чистий прибуток, тис. грн	6 252	7 625	9 492	11 778	14 454
Рентабельність діяльності, %	6,5	7,3	8,3	9,5	10,7

Джерело: розраховано автором.

Здійснені розрахунки свідчать про поступове підвищення прибутковості підприємства. Протягом прогнозного періоду чистий прибуток збільшиться більш ніж у три рази, що підтверджує доцільність реалізації проєкту.

Для оцінювання економічної ефективності запропонованого проєкту використано показники інвестиційного аналізу. Ставка дисконту прийнята на

рівні 12 %, що відповідає середній вартості капіталу підприємства та рівню ризику інвестиційних вкладень.

Таблиця 3.5

Прогноз чистих грошових потоків проєкту

Рік	Чистий грошовий потік, тис. грн
2026	1 850
2027	2 450
2028	3 150
2029	3 950
2030	4 850

Джерело: розраховано автором.

Сумарний грошовий потік за п'ятирічний період становитиме 16,25 млн грн, що майже у чотири рази перевищує початкові інвестиції.

Таблиця 3.6

Показники ефективності проєкту

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, млн грн	4,20
Чиста теперішня вартість (NPV), млн грн	5,84
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	31,6
Індекс прибутковості (PI)	2,39
Простий термін окупності, років	2,1
Дисконтований термін окупності, років	2,7

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок чистої теперішньої вартості проєкту здійснюється за формулою:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = 5,84$$

де: IC – початкові інвестиції;

CF_t – грошовий потік відповідного року;

r – ставка дисконту;

n – період реалізації проєкту.

Отримане позитивне значення NPV свідчить про перевищення майбутніх дисконтованих надходжень над інвестиційними витратами. Внутрішня норма прибутковості перевищує прийняту ставку дисконту майже у 2,6 рази, що підтверджує високий рівень інвестиційної привабливості проєкту.

Таким чином, реалізація проєкту цифровізації системи бізнес-планування ТОВ «Енкон Трейд» забезпечить підвищення ефективності управління

підприємством, покращення фінансових результатів діяльності, прискорення оборотності капіталу та зростання конкурентоспроможності підприємства. Запропонований проєкт є економічно доцільним, фінансово ефективним та може бути рекомендований до практичного впровадження.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями удосконалення бізнес-планування діяльності ТОВ «Енкон Трейд» та розроблено інноваційний проєкт цифровізації системи управління підприємством шляхом впровадження інтегрованої ERP-системи. Проведене дослідження дозволило встановити, що в сучасних умовах господарювання підвищення ефективності бізнес-планування є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

На основі результатів SWOT-аналізу визначено, що найбільш перспективними напрямками розвитку ТОВ «Енкон Трейд» є цифровізація бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, удосконалення управління дебіторською заборгованістю та впровадження сучасних інформаційних технологій у систему планування та контролю діяльності. Реалізація запропонованого проєкту передбачає автоматизацію процесів планування, управління запасами, фінансового обліку, логістики та взаємодії з клієнтами, що дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та якість інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

У межах розділу сформовано бізнес-план реалізації проєкту, визначено обсяги необхідних інвестицій та розроблено прогноз основних показників діяльності підприємства на п'ятирічний період. Результати прогнозних розрахунків свідчать про зростання обсягів реалізації продукції, чистого прибутку та рівня рентабельності діяльності підприємства. Очікується, що

впровадження ERP-системи забезпечить оптимізацію витрат, прискорення оборотності капіталу та підвищення продуктивності праці персоналу.

Проведена оцінка економічної ефективності проєкту підтвердила його доцільність. Позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV), високий рівень внутрішньої норми прибутковості (IRR), індекс прибутковості, що перевищує одиницю, та прийнятний термін окупності інвестицій свідчать про економічну обґрунтованість запропонованих заходів. Реалізація проєкту дозволить не лише покращити фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Енкон Трейд», а й створить передумови для подальшого розвитку підприємства, підвищення його конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропоновані заходи щодо удосконалення бізнес-планування є економічно ефективними, практично реалізованими та сприятимуть забезпеченню сталого розвитку ТОВ «Енкон Трейд» в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів бізнес-планування діяльності ТОВ «Енкон Трейд», а також розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності його функціонування на основі удосконалення системи бізнес-планування.

У процесі дослідження встановлено, що бізнес-планування є одним із найважливіших інструментів управління підприємством, який забезпечує обґрунтування стратегічних і поточних цілей розвитку, сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню якості управлінських рішень та зниженню рівня господарських ризиків. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності бізнес-планування дало змогу розглядати його як комплексний процес формування, реалізації та контролю системи заходів, спрямованих на досягнення визначених результатів діяльності підприємства. Визначено, що ефективне бізнес-планування виконує стратегічну, організаційну, інвестиційну, прогнозну та контрольну функції, забезпечуючи узгодженість між цілями підприємства та наявними ресурсами.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади бізнес-планування діяльності підприємства, визначено його економічну сутність, принципи, функції та основні етапи реалізації. Розглянуто переваги й недоліки бізнес-планування, охарактеризовано механізм його здійснення та проаналізовано міжнародні методики розробки бізнес-планів, зокрема підходи UNIDO, TACIS та Європейського банку реконструкції та розвитку. Встановлено, що використання сучасних методик бізнес-планування створює необхідні передумови для підвищення інвестиційної привабливості підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Енкон Трейд». Досліджено організаційно-економічні особливості функціонування підприємства, оцінено його майновий стан, фінансові результати, ділову активність та ефективність використання ресурсів. Результати аналізу показали,

що підприємство характеризується позитивною динамікою основних показників господарської діяльності. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання обсягів реалізації продукції, вартості активів та чистого прибутку. Водночас встановлено наявність окремих проблемних аспектів, зокрема значного обсягу дебіторської заборгованості, потреби у вдосконаленні системи планування та контролю бізнес-процесів, а також необхідності підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози його подальшого розвитку.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення бізнес-планування діяльності ТОВ «Енкон Трейд» шляхом реалізації інноваційного проєкту цифровізації системи управління підприємством. Запропоновано впровадження інтегрованої ERP-системи, яка забезпечить автоматизацію процесів бізнес-планування, управління фінансами, складськими запасами, закупівлями, логістикою та взаємодією з клієнтами. Визначено потребу в інвестиційних ресурсах, сформовано прогноз фінансових результатів діяльності підприємства на п'ятирічний період та здійснено оцінку економічної ефективності проєкту.

Результати проведених розрахунків підтвердили економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту. Очікується зростання обсягів реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, скорочення адміністративних витрат та покращення показників прибутковості діяльності підприємства. Розраховані показники інвестиційної ефективності свідчать про високу результативність запропонованих заходів: позитивне значення чистої теперішньої вартості, внутрішня норма прибутковості, що перевищує ставку дисконту, та прийнятний термін окупності підтверджують доцільність інвестування коштів у реалізацію проєкту.

На основі проведеного дослідження запропоновано такі практичні рекомендації для ТОВ «Енкон Трейд»:

- впровадити сучасну ERP-систему для автоматизації процесів бізнес-планування та управління ресурсами підприємства;
- удосконалити систему фінансового планування та контролю виконання планових показників;
- активізувати використання цифрових технологій у сфері управління взаємовідносинами з клієнтами та постачальниками;
- оптимізувати систему управління дебіторською заборгованістю з метою прискорення оборотності капіталу;
- розширити практику використання стратегічного бізнес-планування та прогнозування діяльності підприємства на середньо- та довгострокову перспективу;
- удосконалити систему моніторингу ризиків та оцінювання ефективності реалізації управлінських рішень.

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Запропоновані заходи щодо удосконалення бізнес-планування діяльності ТОВ «Енкон Трейд» є економічно обґрунтованими, практично реалізованими та сприятимуть підвищенню ефективності господарської діяльності, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD (2024). Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу, OECD Publishing. EU4Business. 118 с. URL: <https://url.i.info/1r9pu>
2. Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Іваночко Б.Р., Жолоб Р.В., Банашкевич Т.П. Цифрові технології в управлінні, обліку та економічному контролі витрат в електронній торгівлі. Ефективна економіка. 2025. №11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.35%20> URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8121>
3. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
4. Барановський О.І. Координація фіскальної і монетарної політики. Фінанси України. 2024. № 2. С. 7-25.
5. Барановський О.І. Політика довгострокового рефінансування комерційних банків. Світ фінансів. 2023. № 4 (77). С. 84-94.
6. Білоус С. П., Северинчук А. А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019». XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. С. 254–255.
7. Білоус, С., & Минченко, Д. (2026). Управління конкурентоспроможною діяльністю підприємства: теоретичні аспекти та інструменти забезпечення. Економіка та суспільство, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-40>
8. 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.

9. Бурик А. Планування діяльності підприємств : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 260 с.
10. Восколунов В., Чікалкін С. Влив стратегічного управління на підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024, 4. С. 276-281.
11. Галушак М.П., Галушак О.Я., Кужда Т.І. Прогнозування соціальноекономічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. 160 с.
12. Галько, Л. (2022). Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>
13. Гарват О. Бізнес-планування діяльності торговельних підприємств в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 2. С. 466-470. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/herald/article/view/1714>.
14. Грабовецький Б.С. Економічне прогнозування і планування: Навчальний посібник. К: ЦНЛ, 2020. 188 с.
15. Данилишин Б.М. Економічні трансформації у період воєнного стану: тактика еволюціонізму і модернізація. *Економіка України*. 2022. № 10. С. 3-14.
16. Дзюблюк О.В. Цільові орієнтири монетарної політики в умовах воєнного стану. *Світ фінансів*. 2025. № 2(83). С. 96-121.
17. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
18. Душенко О. А. Роль інновацій та цифровізації у зміцненні конкурентних позицій торговельних підприємств України. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025, 83. С. 187-191.
19. Євтушенко В.А., Ковальова В.І., Ігнатов М.Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та Міжнародні стандарти щодо його складання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник*

наукових праць.2022. No 11-12 (300-301). С. 89-96. URL:
<https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/16296>

20. Загуцький У. Р. , Цимбалюк В. М., Шевченко С. Г. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2023. 320 с.

21. Касьяненко В.О., Старченко Л.В. Моделювання та прогнозування економічних процесів: навчальний посібник. К.: Університетська книга, 2023. 185 с.

22. Кірік Т.М., Хаустова В.Є., Решетняк О.І., Іванова О.А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. Бізнес Інформ. 2022. No 7. С. 217-228. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_7_28

23. Кузьменко О., Сергєєва О., Орлова В. Підприємництво в умовах глобалізації економіки. Економіка та суспільство, 2024. No62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-136>URL: <https://economyandsociety.in.ua /index.php/journal/article/view/4047/3977>

24. Куц Ю.В., Лисенко Ю.Ю. Статистичні методи визначення залежностей між випадковими величинами: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 115 с.

25. Маковецька І.М., Яргін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2 (36). С. 37-40. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2547/2448>

26. Мацко В.В., Червневий Ю.І., Іваночко Б.Р., Мельник І.О., Баланюк І.Ф. Економічний аналіз обліково-аналітичної інформації в умовах цифровізації бізнес-процесів. Агросвіт.2026. Вип. 2. С. 75-81. DOI:
<https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.2.753>.

27. Мірошніченко О., Приходько О., Іоргова Е. Бізнес-планування у сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. Трансформаційна економіка. 2024. No 2 (07).С. 50-54. URL:
<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-9>

28. Нетудихата К. Інструменти, технології та моделі цифрової трансформації бізнесу в контексті теорії бізнес-організацій. Підприємництво та інновації. 2025. № 34. С. 141-145. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.22>

29. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.

30. Петрик О. І. Політика Національного банку України під час війни. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2022. №4. С. 15–23. <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.474>.

31. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с

32. Пробоїв О.А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.

33. Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слепцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2024. № 10. С. 478-484.

34. Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuye-7-golovnyh-pomylok>

35. Седікова І., Палвашова Г. Бізнес-планування і кар'єра: від ідеї до реалізації. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 182-188. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-25>

36. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152-161.

37. Харенко В.Ю., Скрипник Н.Є. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в контексті посилення глобальної конкуренції. Галицький економічний вісник. Тернопіль. 2025. Том 93. № 2. С. 172–182. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02

38. Червона А. Бізнес-планування в діяльності організації: сутність, місце та значення. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали допов. Всеукраїнської наук.- практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Тернопіль. 15 травня 2020 р.). Тернопіль. 2020. С. 359-362.

39. Шаповал Ю.І. Грошово-кредитна політика України у воєнний та повоєнний періоди. Вісник НАН України. 2023. № 7. С. 79-85.DOI: <https://doi.org/10.15407/vsn2023.07.079>.

40. Шацька З., Бабіна Н., Павленко М. Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16858/1/PIONBUG_2020_P048-049.pdf

41. Шлапак, А., Яценко, О., Іващенко, О., Зарицька, Н., & Осадчук, В. (2023). Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в контексті глобальної конкуренції: технологічні інновації та інвестиційні пріоритети. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(53), 334–347. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.424>

42. Яровенко Т. С. Бізнес-планування як сучасний інструмент стратегічного управління підприємством. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 23. С. 465-471.

ДОДАТКИ