

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ»**  
**(на прикладі ТОВ «Альтернатів Студіос»)**

*Допущено до захисту*  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студентки групи М03 -16  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної  
діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Титаренко Анастасії Андріївни**

*Завідувач кафедри*  
*менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Богачова А.В.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....  | 8  |
| 1.1. Поняття, структура та роль комерційної діяльності.....  | 8  |
| 1.2. Сутність планування комерційної діяльності організації .....  | 13 |
| 1.3. Методи та інструментарій процедури планування комерційної діяльності .....  | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ»АЛЬТЕРНАТИВ СТУДІОС» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ..... | 23 |
| 2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Альтернатів Студіос».....   | 23 |
| 2.2. Аналіз комерційної діяльності ТОВ «Алтернатів Студіос» .....  | 33 |
| 2.3. Оцінка економічної ефективності системи планування ТОВ «Альтернатів Студіос».....   | 40 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВ СТУДІОС».....   | 45 |
| 3.1. Шляхи вдосконалення системи планування комерційної діяльності в ТОВ «Альтернатів Студіос».....  | 45 |
| 3.2. Бізнес-план як інструмент внутрішньфірмового планування комерційної діяльності в ТОВ «Альтернатів Студіос».....                       | 48 |
| ВИСНОВКИ.....  | 58 |
| РЕЗЮМЕ .....   | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 63 |
| ДОДАТКИ.....   | 68 |

## ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлюється швидкоплинністю розвитку економічної ситуації у світі, яка потребує якісного планування комерційної діяльності та детального прогнозування наслідків впроваджених дій для досягнення позитивних результатів. Організації, які не займаються плануванням комерційної діяльності, залишають підприємницький успіх випадковості і загрожують існуванню своєї компанії.

Процес планування дозволяє уявити всю картину підприємницької діяльності та комплекс майбутніх заходів та операцій, а також запобігти небажаних результатів. При виході на ринок потрібно усвідомлювати можливі наслідки, оцінювати та орієнтуватись в діяльності конкурентів та ситуації на ринку. Важливо правильно ставити цілі та пріоритетність, раціонально використовувати ресурси.

Питанням планування присвячено публікації та дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів. Основний внесок у формування теоретико-методологічних підходів до планування, належить зарубіжним ученими: Ансофф І., Файоль А., Кінг У., Томпсон А.А., І.-Ф. Шерр, А.Д. Стрикленд, та інших. Серед вітчизняних вчених, що розглядають у своїх працях підходи до змісту внутрішньо фірмового планування потрібно виділити Смахова Б.М, В.А.Абчук, І. Марченко, А. Бусигін, Глухова В.В, Аніскін Ю.П., Мухіна В.І., Ільїна О.І., Горемикін В. А., Володимирового Л.П. та інших.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – визначити шляхи вдосконалення планування комерційної діяльності сучасної організації.

Досягнення даної мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити поняття, структуру та роль комерційної діяльності;
- розглянути економічну сутність комерційного планування;

- ознайомитись з методами та інструментаріями процедури планування комерційної діяльності;
- дізнатись загальну характеристику фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Альтернатів Студіос»;
- провести аналіз комерційної діяльності ТОВ «Альтернатів Студіос»;
- оцінити економічну ефективність системи планування на підприємстві ТОВ «Альтернатів Студіос»;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи планування комерційної діяльності в ТОВ «Альтернатів Студіос»;
- розробити бізнес-план, як інструмент внутрішньофірмового планування комерційної діяльності ТОВ «Альтернатів Студіос».

Об'єктом дослідження є комерційна діяльність в сучасній організації.

Предметом дослідження є планування комерційної діяльності організації.

Емпіричною базою кваліфікаційної роботи бакалавра є Товариство з обмеженою відповідальністю «Альтернатів Студіос».

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є сукупність, методів і принципів наукового дослідження, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів стосовно планування комерційної діяльності в організації. Для виконання поставлених задач у роботі використано наступні методи: методи теоретичного узагальнення і порівняння – при визначенні теоретичних аспектів планування комерційної діяльності організації, методи функціонального аналізу – при аналізі планування комерційної діяльності організації на підприємстві ТОВ «Альтернатів Студіос», емпіричний – при зборі статистичного матеріалу, його систематизації й узагальненні.

Практична значущість кваліфікаційної роботи визначається в комплексному аналізі планування комерційної діяльності організації за

матеріалами ТОВ «Альтернатів Студіос» та виявленні шляхів вдосконалення системи планування комерційної діяльності.

Апробація результатів роботи доповідалися на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених: «Ефективність підприємницької діяльності: маркетинговий аспект» з темою «Планування комерційної діяльності організації», де висвітлені основні положення, висновки та рекомендації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні документи, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем планування комерційної діяльності в організації, внутрішня документація організації, статистична та бухгалтерська звітність підприємства, аналіз ринків, довідкова література з питань дослідження кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Поняття, структура та роль комерційної діяльності

«Комерційна діяльність виникла в результаті поділу праці і є однією з найважливіших галузей діяльності, яка охоплює чималу сферу оперативно-організаційної діяльності підприємств і організацій. В умовах ринкової економіки комерційна діяльність як спосіб реалізації комерційних відносин стає домінуючою. Саме ці відносини всебічно стимулюють виробництво, надають динаміку потребам, активізують товарно-грошовий обмін. З огляду на це комерційна діяльність є об'єктивно необхідною категорією ринкової економіки, до того ж надзвичайно складною за своїм характером і змістом» [11, с. 81].

Термін комерційна діяльність латинського походження хоч і означає торгівлю, проте являється ширшим економічним поняттям. В 1958 році було вперше визначене і сформульоване Гарвардською школою бізнесу поняття «комерційна діяльність», з того часу з'являлось все більше визначень цьому терміну.

На сьогодні у сучасній економічній літературі не існує єдиного визначення «комерційна діяльність». Деякі автори вважають, що комерційна та підприємницька діяльність це тотожні поняття, дехто вважає, комерційну діяльність ширшим економічним поняттям за підприємницьку, або ж навпаки. Варто розглянути та проаналізувати у табл. 1.1 підходи до формулювання визначення «комерційна діяльність» в роботах закордонних та вітчизняних вчених.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «комерційна діяльність» у науковій літературі**

| № з/п | Автор   | Визначення   |
|-------|---|--|
| 1     | 2   | 3  |
| 1.    | Гарвардська школа управління комерційною діяльністю | «Гармонійне поєднання отримання прибутку підприємством та задоволення вимог споживачів. Комерційна діяльність існує для того, щоб із прибутком задовольнити споживчі вимоги».  |
| 2.    | А. Файоль   | «Комерційна майстерність характеризується глибоким знанням ринку і сили суперників, далеким передбаченням і практикою угод. Комерційна функція піклується про те, щоб ціни, призначувані вищим керуванням, не були джерелом небезпечних оман».   |
| 3.    | І. Марченко   | «Система оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку».   |
| 4.    | Ф. Половцева  | «Особливий вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якого залежить кінцевий результат торговельного підприємства, тобто товарно-грошовий обмін, у процесі якого товари від постачальника переходять у власність торговельного підприємства з орієнтацією на потреби ринку». |
| 5.    | І.-Ф. Шерр  | «Комерційне прагнення до наживи ні в якому разі не може скласти предмет науки про торгівлю».   |
| 6.    | В.А. Абчук  | «Комерція — це діяльність по забезпеченню купівлі-продажу товарів, що супроводжується проведенням відповідних розрахунків, з метою здобуття максимально можливого прибутку в умовах існуючих правових норм».   |
| 7.    | В. Апопій   | «Спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну».   |
| 8.    | А. Бусигін  | «Комплекс операцій, які забезпечують купівлю-продаж товарів, і разом з торговельними процесами формують торгівлю як вид діяльності».   |
| 9.    | З.С.Варналій  | «Комерція у вузькому розумінні – це торгівля... Представниками комерційного підприємництва є різні торговельні організації, що реалізують (продають) предмети споживання й засоби виробництва».  |
| 10.   | О.Н. Русева та А.С. Балан                           | «Особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції».   |

*Джерело:* розроблено автором на підставі [14; 20; 2; 4; 5; 23].

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: висловлення А. Бугусіна та О.Н. Русєва. з А.С. Балан. демонструють, що комерція – це важливий фактор споживчого ринку. В цьому випадку комерційна діяльність розглядається, як система, яка взаємодіє з каналами закупівлі, руху і збуту товарів, що утворюють комерційну діяльність в широкому сенсі цього слова. Варто зазначити, що поняття комерційної діяльності розглядається не лише з боку торгівлі, як про це пишуть З.С. Варналій та В.А. Абчук, але й поєднання комерційної вигоди, тобто отримання прибутку для підприємства та задоволення потреб споживачів як послугами, так і товарами, як про це писали І. Марченко та Гарвардська школа управління комерційною діяльністю.

Очевидно є всі підстави вважати, спираючись на точки зору дослідників-економістів, що через багатоаспектність визначення термінів комерційної діяльності потрібно розглядати це поняття, як у широкому, так і у вузькому розумінні.

«Таким чином, у вузькому розумінні комерційне підприємництво — це діяльність у сфері торгівлі, пов'язана із здійсненням процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту покупців (споживачів) та отримання прибутку» [1, с. 13].

«Натомість у широкому розумінні комерційне підприємництво — це господарсько-торговельна діяльність, яка здійснюється суб'єктами господарювання у сфері виробництва і товарного обігу, яка спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжною діяльністю, яка забезпечує шляхом надання відповідних послуг їх реалізацію» [1, с. 13].

Відповідно до зазначених раніше визначень терміну «комерційна діяльність» варто засвідчити, що комерційна діяльність — це більш вузьке поняття, ніж підприємництво [8, с. 76].

Оскільки під поняттям «підприємництво» розуміється організація економічної, виробничої та іншої діяльності, яка приносить підприємцю



дохід. Таким чином, комерційну діяльність потрібно розглядати як одну з форм підприємництва.

Слід вважати, що комерційна діяльність забезпечує обіг товарів та послуг не тільки в момент купівлі - продажу, але й у різних станах обігу. «Комерційна діяльність – є частиною підприємницької діяльності, проте відрізняється тим, що не охоплює процес виробництва товару» [11, с. 79].

Комерційну діяльність можна структурувати в залежності від сфери взаємодії на три блоки, які наведені на рис.1.1.

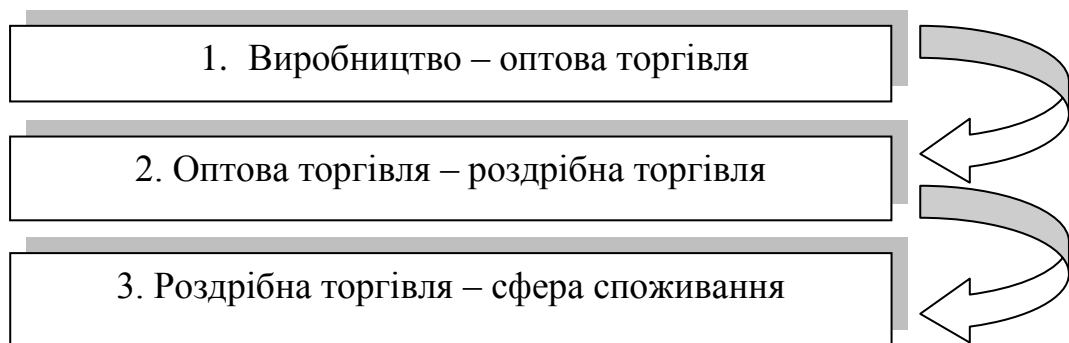


Рис.1.1 Структура комерційної діяльності

*Джерело:* створено автором на підставі [2].

«Структура комерційної діяльності – це сукупність взаємопов’язаних елементів, які взаємодіють відповідно до загально визнаних принципів» [30, с. 6]. Систематизувати елементи комерційної діяльності можна в залежності від сфери їх взаємодії (табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Структура комерційної діяльності

| <b>I Блок<br/>Виробництво – Оптова<br/>торгівля</b> | <b>II Блок<br/>Оптова торгівля – Роздрібна<br/>торгівля</b>                       | <b>III Блок<br/>Роздрібна торгівля –<br/>Сфера споживання</b> |
|---|---|---|
| Визначення потреб у товарах і послугах              | Розробка асортиментної політики і формування асортименту на оптових підприємствах | Формування асортименту в роздрібній торгівлі                  |

## Продовження таблиці 1.2

|  |  |   |
|--|--|---|
| Пошук і вибір конкурентоспроможних постачальників              | Оперативне маневрування запасами і ресурсами             | Використання ефективних методів роздрібного продажу товарів |
| Організація системи зв'язків і формування товарних ресурсів    | Вибір каналів і форм оптового продажу товарів            | Надання комплексу торговельних послуг покупцям              |
| Вибір ефективних форм і організація оптових закупівель товарів | Організація товаропостачання роздрібною мережі           | Комбінування торговельної і неторговельної діяльності       |
| Оптимізація товаропросування                                   | Організація системи послуг і надання їх оптовим покупцям |   |
| Облік і контроль за надходженням товарів                       |  |   |
| Виконання комерційно-посередницьких операцій                   |  |   |
| Проведення рекламних заходів                                   |  |   |
| Здійснення допоміжних операцій                                 |  |   |

*Джерело:* [30, с. 6].

Очевидно, що структурні елементи в кожному із блоків мають свої функції та завдання. Перший блок виконує загалом збутові функції та є в комерційному плані найважливішим блоком. Другий блок сприяє реалізації обміну за участі роздрібної та оптової торгівлі. Третій блок «роздрібна торгівля – сфера споживання» сконцентрований на комерційних інструментах, які мають безпосередньо забезпечувати обмін товарів чи послуг, причому на завершальній його стадії.

Буде не зайвим сформулювати роль комерційної діяльності у розвитку сучасних економічних процесів:

- процес отримання товарів покупцем від виробника;
- забезпечення переміщення та зберігання продукції на складах оптової торгівлі;
- задоволення потреб споживачів у товарах і послугах;

- комерційна діяльність вважається важливим джерелом надання робочих місць;
- сприяє ефективному розвитку виробництва та впливає на його формування обсягів та перспектив;
- внаслідок сплати податків поповнюються надходження коштів у державний бюджет;
- забезпечення виробників та партнерів ринковою інформацією;
- визначення економічних станів промислових підприємств.

Таким чином, комерційна діяльність відіграє одну із найважливіших ролей в сучасному економічному світі та є однією з форм підприємництва. Структуру комерційної діяльності можна поділити на три блоки, кожен з яких виконує свої завдання і функції. На сьогодні не можна заперечувати роль комерційної діяльності у розвитку економічних процесів, яка задовольняє потреби споживачів в послугах та товарах, надає робочі місця та сприяє ефективному розвитку та розширенню виробництва.

## **1.2. Сутність планування комерційної діяльності організації**

«У системі управління економічними процесами щодо забезпечення нормального функціонування компанії особливе місце посідає планування. Прогнози, програми і плани, що розробляються, є найважливішими інструментами реалізації політики відповідних суб'єктів управління. Саме вони дозволяють організувати чітку, продуману, всесторонньо обґрунтовану роботу щодо просування визначених завдань» [34, с. 5].

«Під плануванням слід розуміти вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації» [12, с. 50].

Планування – одна з найважливіших функцій управління комерційною діяльністю підприємства. Перш за все створення та розвиток підприємницької діяльності потребує якісної оцінки можливостей, обсягів

виробленого товару чи наданих послуг та конкурентоспроможності підприємства.

По-перше, «планування комерційної діяльності відображає процес прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо операцій підприємства з купівлі-продажу товарів чи послуг відповідно до знань про форми і методи просування товарів, стимулювання збутової діяльності та продажу. Також важливо звертати увагу на кон'юнктуру та силу конкуренції на ринку, тенденції розвитку зовнішнього середовища і конкурентні переваги продукції чи послуг і їх доступність для споживача» [21].

По-друге, «планування комерційних операцій передбачає використання інформації з маркетингового плану про методи і способи стимулювання продажів, а також з прогностичні дані відносно впливу рекламних і маркетингових заходів на обсяги реалізації продукції чи послуг на даному ринку. Важливими аспектами, які використовуються при плануванні комерційної діяльності в організації є план з формування конкурентоспроможності підприємства; стратегії розвитку підприємства та види його діяльності» [21].

Очевидно є всі підстави вважати, що у процесі планування вирішується багато завдань, серед яких основними є повне і раціональне використання всіх ресурсів організації, швидка та завчасна реакція на відхилення значень характеристик об'єкта планування від заданих та визначення причин відхилень, а також важливим є комплексне розв'язання різноманітних задач управління. Оскільки практично вся система господарського управління і регулювання базується на методах планування. Закінчення одного етапу роботи є початком наступного етапу і пов'язати всі фази роботи без допомоги планування неможливо.

Уявити всю картину підприємницької діяльності та комплекс майбутніх заходів та операцій, а також запобігти небажаних результатів дозволяє процес планування. Особливо важливим є планування в комерційній діяльності, де потрібне не тільки передбачення на довгострокову

перспективу, а й ґрунтовні попередні дослідження, що передують плануванню. При виході на ринок підприємець повинен усвідомлювати можливі наслідки, оцінювати критично себе, орієнтуватись в діяльності конкурентів та ситуації на ринку, правильно поставити цілі та пріоритетність, раціонально використовувати ресурси та володіти інструментами підприємництва. Оскільки, отримати прибуток відразу буде важко, а витрати будуть із самого початку.

Виходячи з аналізу досліджень, що висвітлюють дану тему, можна виокремити основні процедури продемонстровані на рис.1.2, які потрібно здійснити при комерційному плануванні діяльності на підприємстві.



Рис. 1.2 Процедури планування комерційної діяльності

Джерело: [5]

За допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації. Фахівці виділяють три типи планування: стратегічне, тактичне і оперативне (рис.1.3).

Планування визначається тими завданнями, які ставить перед собою підприємство на майбутнє. Відповідно, в залежності від тривалості планового періоду розділяють:

- перспективне (довгострокове й середньострокове);
- поточне (короткострокове) планування.

| сьогодні                | 1 рік                 | 2 р.                     | 3 р. | 4 р. | 5р. і більше |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|------|------|--------------|
| Короткострокове         | Середньострокове      | Довгострокове планування |      |      |              |
| (Оперативне планування) | (Тактичне планування) | (Стратегічне планування) |      |      |              |

Рис. 1.3 Види планування

*Джерело:* власна розробка автора

У процесі керування підприємства важливо здійснювати постійно моніторинг довгострокових цілей, щоб оцінити, чи компанія рухається в правильному напрямку. Ефективне планування починається саме з того, щоб зрозуміти кінцевий напрямок дій. Таким чином потрібно починати етап планування комерційної діяльності саме з довгострокового стратегічного планування. Після того, як будуть встановлені довгострокові цілі, простіше дізнатись, які процеси потрібно реалізувати чи запуснути в середньостроковому і короткостроковому плануванні, вирівнявши

короткотермінові цілі із довгостроковим баченням. Визначаються кроки, які повинні вжитися, для досягнення цілей компанії.

Варто зазначити, що стратегічне планування – це організаційна управлінська діяльність, яка використовується для встановлення пріоритетів, зосередження енергії та ресурсів, посилення операцій, забезпечення того, щоб працівники та інші зацікавлені сторони працювали над спільними цілями, встановлювали згоду щодо намічених результатів, а також оцінювали та коригували напрямок організації відповідно до реакції на мінливе оточення.

Наступним етапом є тактичне планування, яке охоплює стратегічний план компанії та встановлює конкретні короткострокові дії та плани, як правило, за відділом чи функцією компанії. Горизонт тактичного планування коротший, ніж горизонт стратегічного плану. Якщо стратегічний план розрахований на п'ять років, тактичні плани можуть встановлюватись на період від одного до трьох років, а то й менше, залежно від того, на якому ринку працює підприємство.

Необхідно зазначити, що тактичне планування є важливим елементом бізнесу, і воно окреслює кілька ключових відмінностей від стратегічного. Отже, першою відмінністю є те, що керівники вищого рівня, як правило, відповідають за стратегічні плани, оскільки вони є ініціаторами ідеї чи місії корпорації, а керівники нижчого рівня краще розуміють щоденні операції, і вони, як правило, відповідальні за тактичне планування. По-друге, стратегічне планування стосується майбутнього, а тактичне планування – полягає у визначенні короткострокових завдань. По-третє, тактичні плани є більш детальнішими і конкретними, ніж стратегічні.

Оскільки, процес тактичного планування відбувається в режимі реального часу, переслідуючи короткострокові результати, то застосування тактичної методології дозволяє бізнесу здійснювати спритні маневри, щоб досягти успіху на відповідному ринку.

Найкоротшим плануванням вважається оперативне планування, яке орієнтоване на щоденні задачі та процеси. Оперативне планування спрямоване на формування вузьких, короткострокових планів, з конкретних питань діяльності підприємства, які формуються у розвиток поточних планів. Основою реалізації заходів у плановому розрахунку є фактичні фінансові показники та облік витрат.

Оперативне планування фокусується на продуктах і послугах фірми, розробляє плани для максимізації частки ринку та розробки фінансових прогнозів. В такому плані використовуються фінансові коефіцієнти організації для аналізу прибутковості. Оперативне планування включає, наприклад, планування прибутку, планування ліквідності, інвестиційне планування, фінансове планування, планування окремих проектів, таких як розширення бізнесу тощо.

Отже, стратегічне, оперативне та тактичне планування відрізняються між собою. Стратегічне планування фокусується на довгостроковому плані, що включає бренд компанії, тактику проникнення на ринок та структуру, побудовану навколо подальшої стратегії. Тактичне планування – це фактично розширений опис стратегічного, що формується на більш короткий період. В той час як оперативне планування полягає в організації щоденної діяльності та аналізі фінансового стану компанії та розробці способів збільшення прибутку.



### **1.3. Методи та інструментарій процедури планування комерційної діяльності**

Інструменти підтримки планування включають різноманітні методи планування. Загалом, можна розрізнити процеси, які підтримують лише часткову фазу планування, і ті, які, як інтегровані методи, служать множинним цілям у контексті планування та процесів прийняття рішень.

«Методи планування являють собою сукупність засобів, прийомів та процедур, за допомогою яких здійснюється розробка планів підприємства. На підприємстві використовується комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів» [26, с. 5]. За допомогою різних методів здійснюється планування діяльності підприємства:

- нормативний метод – розрахунок і планування на основі встановлених нормативів;
- балансовий метод – цілеспрямоване узгодження напрямків використання ресурсів підприємства і зіставлення їх із потребами і бажаними цілями;
- факторний метод – обчислюється вплив найважливіших чинників, що зумовлюють зміни планових показників;
- матричний метод – використовується за допомогою побудування моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами й показниками;
- економіко-математичного метод – базується на методах економіко-математичного моделювання, в якому розробляються кілька варіантів плану, де показники окремих найбільш важливих розділів мають бути оптимізовані;

В якості інструментів та методів виступатимуть ті, що допомагають аналізувати проблеми, прогнозувати розвиток і майбутні події, знаходити альтернативні плани та використовувати їх для фільтрації, оцінки та вибору рішень. Кожна діяльність, кожна фаза процесу планування вимагає відповідного методу. Методи прогнозування представлені на рис.1.4.



Рис. 1.4 Класифікація методів прогнозування

Джерело: [12, с. 55]

Відповідно, до рис. 1.4 можемо зазначити, що класифікація методів прогнозування включає формальні та неформальні методи планування.

Варто відзначити, що формальні методи планування поділяються в свою чергу на кількісні та якісні методи. До кількісних методів належать:

- прогнозна екстраполяція, яка базується на перенесенні висновків з минулого і сьогодення на майбутнє. Недоліком такого методу є неврахування випадкових чинників на динаміку явища;

- барометричні методи або метод інтерполяції – це методи прогнозування, які ґрунтуються на передбаченні майбутнього, виходячи із

аналізу подій, які відбуваються зараз для цього використовуються статистичні показники;

- математичне моделювання – передбачає встановлення зв'язу між певними величинами і таким чином базується на формуванні математичних моделей.

Варто розглянути якісні методи, які складаються з індивідуальних оцінок конкретних спеціалістів певної галузі. Такі оцінки можуть базуватися на власній інтуїції, судженнях, знаннях. Ще одними складовими якісних методів є колективні експертні оцінки.

Методи експертних оцінок ґрунтуються на досвіді, знаннях та інтуїції різних фахівців в конкретній галузі. Експертами можуть виступати покупці (для вивчення сегментації ринку), посередники (для вивчення на території, яку вони обслуговують), а також менеджери фірм.

Зважаючи на особливості формування колективних експертних оцінок виділяють такі методи:

- «мізкова атака» або «Мозковий штурм» характерний для формування прогнозів шляхом відкритого пошуку ідей, нових засобів застосування товару чи послуги, реклами, пошук групового найоптимальнішого рішення. Варто зазначити, що на сьогоднішній день визначають різні модифікації мозкового штурму, до якого належить: деструктивно-конструктивний, дидактичний, анонімний, техніка творчої співпраці;

- метод «Дельфі», експерти збираються на декілька турів анонімного опитування з результатами попередніх турів, процес триває доти, поки розбіжності стають незначними. Висновки формуються відповідно до групової оцінки;

- метод сценаріїв або їх ще називають метод оцінки журі, які базуються на узагальненій думці членів ради, комісії, журі, тощо;

- пробний маркетинг (тестування ринку) – соціологічним опитуванням клієнтів, споживачів;

- оцінки посередників ґрунтуються на висновках посередників та спеціалістів зі збуту;
- метод «адвокат диявола».

До неформальних методів прогнозування належить прогнозування, базоване на словесній та письмовій інформації та промислового шпіонажу.

Таким чином, можна зробити висновок, що планування комерційної діяльності підприємства спрямоване на створення стратегічних і тактичних рішень щодо операцій підприємства з купівлі-продажу товарів чи послуг. За допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації.

Практично вся система господарського управління і регулювання виробництва базується на методах планування. Завершення одного етапу роботи є початком наступного етапу. Пов'язати всі етапи без допомоги планування неможливо. На сьогоднішній день існує багато методів планування та прогнозування комерційної діяльності. До них відносять неформальні та формальні методи, останні поділяються на якісні і кількісні. Кожен метод має свої переваги та недоліки, які варто враховувати при плануванні.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВ СТУДІОС» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### **2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Альтернатів Студіос»**

ТОВ «Альтернатів Студіос» - вітчизняна компанія, яка займається наданням комплексних послуг з просування сайтів в мережі інтернет.

Метою створення та діяльності підприємства є досягнення економічних і соціальних результатів задля одержання прибутку та задоволення потреб споживачів у високоякісних послугах відповідно до ринкового попиту і укладених договорів.

Основною ідеєю «Альтернатів Студіос» є надання комплексних послуг з SEO на німецькому ринку, а також професійна допомога компаніям з виходу на німецький ринок.

Відповідно до цілей своєї діяльності «Альтернатів Студіос» здійснює співробітництво з юридичними та фізичними особами. На договірній основі визначає взаємовідносини з клієнтами, а також самостійно планує господарську діяльність.

Основними видами діяльності «Альтернатів Студіос» відповідно до установчих документів є:

- послуги комплексного SEO (пошукова оптимізація сайту);
- копірайтинг;
- створення мережі PBN (англ. personal blog network);
- крауд – маркетинг;
- PR в мережі інтернет;
- лінкбїлдинг;
- SEM.

На сьогодні «Альтернатів Студіос» активно створює нові напрямки та відділи, які готуються найближчим часом до запуску. Компанія також планує відкриття нового проекту, а саме сайту з наданням консалтингових послуг, підтримки онлайн бізнесу, який планує здійснювати свою діяльність під окремим брендом Alt4Biz. Загальна інформація про «Альтернатів Студіос» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Загальна характеристика «Альтернатів Студіос»

| Ознака                      | Характеристика  |
|-----------------------------|---|
| Повне найменування          | «Альтернатів Студіос»   |
| Рік заснування              | 2018  |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю                               |
| Форма власності             | Приватна ( 100% власного капіталу)                                    |
| Код ЄДРПОУ                  | 37577105497   |
| КВЕД                        | 73.20 ( Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки) |
| Юридична адреса             | Харківське шосе, 168е м.Київ, 03142                                   |

*Джерело:* власна розробка автора за даними з ТОВ «Альтернатів Студіос»

Організаційна структура підприємства ТОВ «Альтернатів Студіос» - є базисом організації підприємства та управління його потенціалом. Для ТОВ «Альтернатів Студіос» характерна функціональна організаційна структура управління. В результаті аналізу станом на 01.11.2019 року організаційна структура підприємства згідно штатного розпису має наступний вигляд, що представлений на рис.2.1.

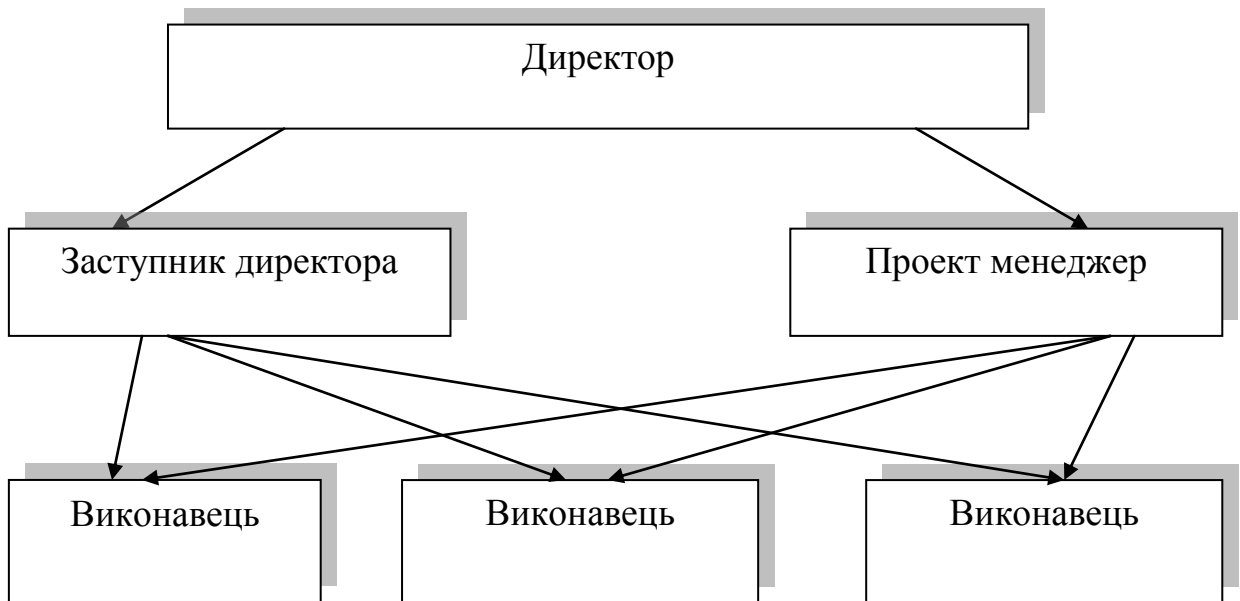


Рис. 2.1 Організаційна структура «Альтернатів Студіос»

*Джерело:* розробка автора на основі організаційно структурних даних з ТОВ «Альтернатів Студіос»

Оскільки ТОВ «Альтернатів Студіос» почала здійснювати свою діяльність з 2018 року кількість працівників в компанії зростала, проте аналізуючи динаміку персоналу чисельності співробітників (рис. 2.2), можна зробити висновок, що стрімке зростання співробітників в компанії почалося лише з 1-го кварталу 2019 року. Крім того спостерігається відсутність скорочення персоналу за останні квартали.

Основна діяльність компанії створюється через певні платформи, які полегшують збут та маркетинг. Цікавими є такі платформи з боку менеджменту працівників, вони впроваджені для контролю за виконанням працівників своїх обов'язків. Так як за допомогою спеціальних додатків, які створені для моніторингу часу та вимагають звітності, керівний склад може відслідковувати точний час роботи, скласти план роботи на тиждень та оцінити продуктивність кожного працівника за такими параметрами: відпрацьований час, кількість позитивних відповідей або посилок (в межах трудової діяльності), активність роботи.

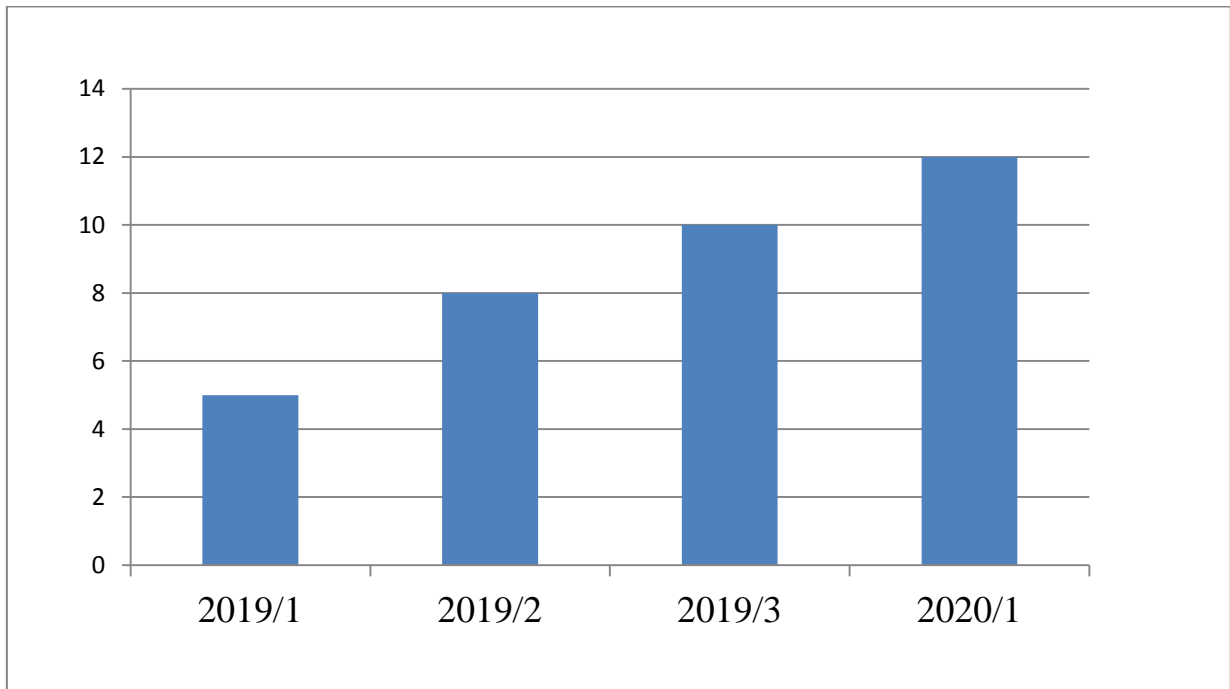


Рис. 2.2 Динаміка персоналу ТОВ «Альтернатів Студіос» за останні 3 квартали 2019 року та перший квартал 2020 року, осіб.

*Джерело:* власна розробка автора за даними з ТОВ «Альтернатів Студіос»

Серед конкурентних компаній є представники в асортименті яких присутні подібні типи послуг. Загалом основними конкурентами «Альтернатів Студіос» є користувачі платформ UPWork, так як загальна діяльність і пошук нових клієнтів створюється саме через платформу UPWork.

Як було зазначено раніше, основні конкуренти компанії – це фрілансери або компанії, які працюють через подібні платформи. Варто зауважити, що специфіка послуг, які надає ТОВ «Альтернатів Студіос» на німецькому ринку користується не великим попитом, в той час як пропозиція конкурентоспроможних компаній досить велика, що в результаті ускладнює процес входу за захоплення ринку. В маркетинговій діяльності налічується досить мало каналів збуту, важко донести клієнтам цінність SEO оптимізації, адже це вимагає специфічних знань і вмінь та ретельного вивчення локальної бізнес культури та менталітету. Стосовно цінової політики послуг SEO в



Німеччині, внутрішні гравці на ринку визначають її не конкурентоспроможною.

Діяльність конкурентів ТОВ «Альтернатів Студіос» на ринку проаналізована в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Конкуренти «Альтернатів Студіос»

| Назва компанії та бренд | Вид послуги              |                      |             |     |
|-------------------------|--------------------------|----------------------|-------------|-----|
|                         | послуги комплексного SEO | Створення мережі PBN | Копірайтинг | SMM |
| SEO Küche               | +                        | +                    | +           | +   |
| SEOKratie               | +                        | +                    | +           | +   |
| Radish Lab              | +                        | +                    | +           |     |
| SEO Nerd                | +                        | +                    |             |     |
| SEO-Online Marketing    | +                        |                      |             |     |

*Джерело:* власна розробка автора на основі аналізу ринку SEO послуг

Для кращого розуміння та аналізу галузі відповідно до найбільш однорідних можливих стратегічних моделей поведінки, об'єднаємо компанії, що стоять за цими схожими моделями поведінки, у стратегічні групи.

Стратегічні групи є аналітичними інструментами в рамках структурного аналізу, які створюють зв'язок між загальним галузевим аналізом та залученням окремих компанії у певні групи. Визначаючи стратегічні групи, слід зазначити, що вони є результатом минулих стратегічних рішень. Таким чином, членство в стратегічній групі базується на спостережуваному результаті фактичної конкурентної політики компанії. Розглянемо карту стратегічних груп ТОВ «Альтернатів Студіос» (рис. 2.3).

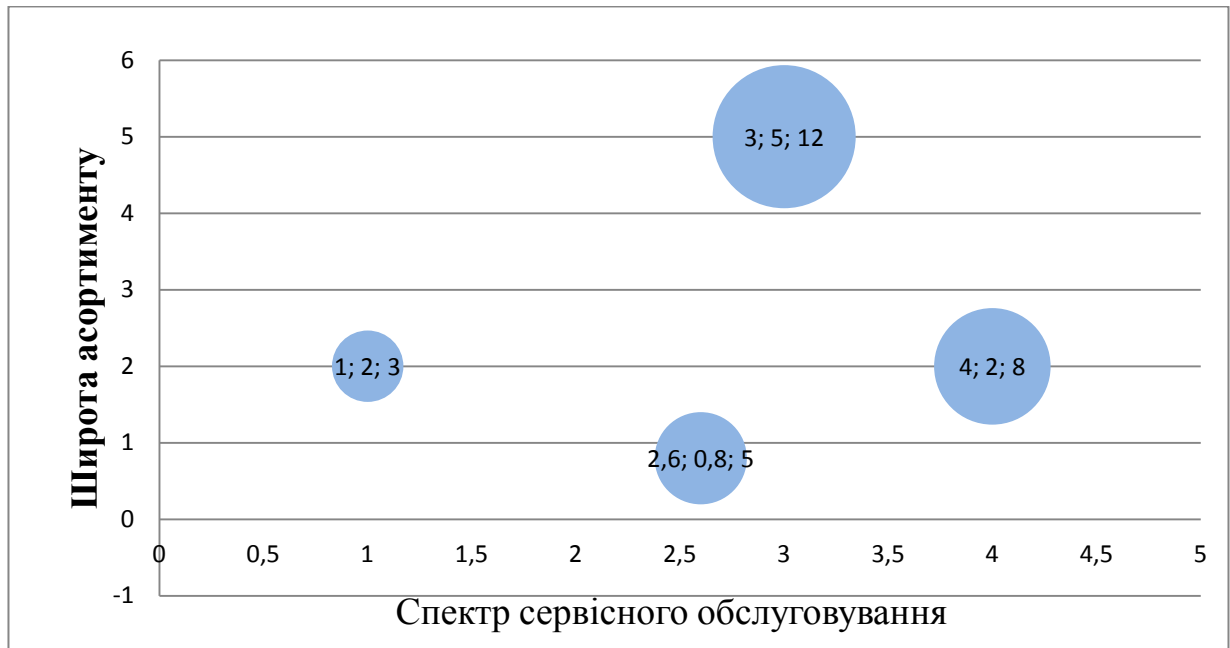


Рис. 2.3 Карта стратегічних груп ТОВ «Альтернатів Студіос»

*Джерело:* власна розробка автора на основі аналізу ринку SEO послуг

Спектр обслуговування оцінюється за ABC Критерієм, який являє собою замовлення, що надходять, і продукція що продається.

Широта наданих послуг оцінюється за 4 критеріями (табл. 2.2).

Згідно з результатами проведеного аналізу, спектру обслуговування та широти наданих послуг можемо визначити, що до найбільшої стратегічної групи (координати 3;5) ввійшли SEO Küche та SEOKratie. Ці підприємства надають повний спектр послуг. До стратегічної групи (координати 4;2) ввійшли ТОВ «Альтернатів Студіос») та Radish Lab. SEO Nerd ввійшло до стратегічної групи (координати 2,6;0,8). До стратегічної групи (координати 1;2) ввійшло SEO-Online-Marketing.

ТОВ «Альтернатів Студіос» наразі працює виключно на німецькому ринку, де налагоджена робоча інфраструктура, та планує розширюватися на інші європейські країни. «Альтернатів Студіос» надає послуги на Б2Б ринку та орієнтується на ринковий сегмент компаній, які популярні в інших країнах та хочуть вийти на німецький ринок або на німецькі компанії, які розширюються.

Основа продажу – час, витрачений на надання послуг, та компетенція спеціалістів компанії. З боку клієнта цінністю є результат, відсутність санкцій пошукових систем та оплачений час.

Завдяки проведеному аналізу, географічної структури ринку збуту послуг ТОВ «Альтернатів Студіос», можна стверджувати, що основним регіоном збуту є Німеччина, на яку припадає найбільша частка - 79,9%, решта припадає на Австралію та Нідерланди – 20,1% (рис.2.4).

Клієнтами ТОВ «Альтернатів Студіос» є компанії, які діють в сфері ІТ, медицини, нерухомості, транспорту, дизайну, та інші. Наразі компанія має 6 дійсних проектних замовлень. Середній час роботи з одним клієнтом - 8 місяців. Середній місячний чек від одного клієнта – 2000 дол. США.

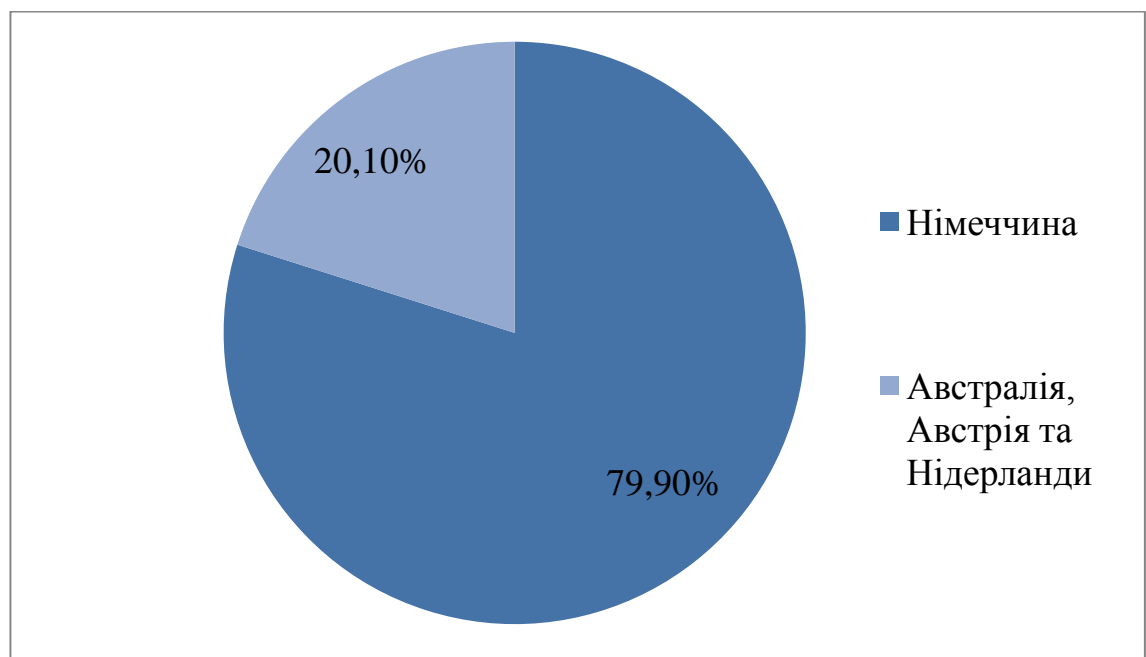


Рис. 2.4 Структура ринку збуту ТОВ «Альтернатів Студіос», %

*Джерело:* власна розробка автора на основі аналізу діяльності компанії ТОВ «Альтернатів Студіос»

Згідно з результатами проведеного аналізу, структури збуту «Альтернатів Студіос» на ринку можна визначити, що весь збут відбувається через платформу, Upwork. Клієнти-замовники шукають виконавців через

платформи, які забезпечують більш оптимальний та вигідний спосіб пошуку замовлень та виконавців. На таких платформах клієнти шукають компаній-виконавців, аналізуючи відповідність ціни та досвіду потенційного виконавця серед конкурентоспроможних компаній. Безумовно, важливим критерієм вибору замовника є його рейтинг на платформі, що показує ефективність виконання та відгуки минулих проектів. Замовникам набагато легше та дешевше шукати собі виконавців через такі платформи, які забезпечують компаніям можливість конфіденційних переговорів щодо деталей проекту та оплати праці.

В компанії є прописані стандарти та умови співпраці, які обговорюються з клієнтами. Компанія пояснює всі аспекти подальшої роботи та подальші покрокові дії та ціни та час на їх виконання. Стандарт обслуговування для ТОВ «Альтернатів Студіос» є професіоналізм та гарантія якості обслуговування:

- ТОВ «Альтернатів Студіос» надає послуги зовнішнього SEO (Linkbuilding та Outreaching). Компанія уповноважена використовувати конкретні ключові слова та / або фрази для розробки та покращення природної видимості веб-сайтів Клієнта в пошуковій системі (Google);

- просвітницька робота – це метод оптимізації пошукових систем, заснований на контактах з місцевими веб-сайтами, блогерами та журналістами;

- зоною відповідальності Outreachер є встановлення контакту з місцевими ЗМІ, щоб отримати посилання на сайт замовника. Методи отримання цих посилань будуть узгоджені із замовником;

- клієнту буде надана вся інформація про члена команди, який буде відповідати за конкретний проект.

Аналіз послуг «Альтернатів Студіос» та їх життєвий цикл наведені нижче в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Життєвий цикл послуг ТОВ «Альтернатів Студіос»**

| <b>Основні види продукції та послуг</b> | <b>Етап життєвого циклу, прибутковість</b> | <b>Конкурентні переваги</b>                       | <b>Недоліки</b>  |
|---|--|---|--|
| 1                                       | 2  | 3   | 4  |
| SEO                                     | зростання                                  | досвід з успішними великими компаніями.           | вимагає специфічних знань та вмінь, важке входження на ринок |
| PBN                                     | запровадження                              | якісне виконання побудови споживацького PBN       | ресурсозатратність   |
| PR в мережі інтернет                    | стадія зниження                            | індивідуальне рішення для кожного клієнта         | пропозиція перевищує попит                                   |
| Копірайтинг                             | етап розробки                              | відносно дешева цінова політика за якісні тексти. | пропозиція не відповідає попиту                              |
| Крауд - маркетинг                       | зростання                                  | досвід з успішними великими компаніями.           | пропозиція перевищує попит                                   |
| Лінкбілдинг                             | зростання                                  | досвід з успішними великими компаніями.           | пропозиція перевищує попит                                   |
| SEM                                     | запровадження                              | індивідуальне рішення для кожного клієнта         | ресурсозатратність   |

*Джерело:* власна розробка автора на основі аналізу ринку SEO послуг

Безумовно після аналізу життєвого циклу послуг ТОВ «Альтернатів Студіос» слід провести аналіз ADL Матриці (рис. 2.5), оскільки матриця стратегічних умов дозволяє керувати своїм портфелем послуг, приймаючи судження про загальний життєвий цикл ринку та власне розміщення на цьому ринку. Основа якої включає 2 показника – ступінь зрілості ринку та конкурентна позиція компанії в цій галузі.

В результаті проведеного аналізу матриці стратегічних умов наведений на рис. 2.5. можна вибрати правильну стратегію розвитку продукту, в нашому випадку послуги. Проведений аналіз показує, що в зоні

втрати долі ринку опинилась послуга PR в мережі Інтернет, всі інші послуги розмістились в зоні зростання ринку. Стратегія, яка передбачена для послуг PR в мережі Інтернет характеризується зменшенням затрат і підготовкою до виходу з ринку цієї послуги.

| Конкурентна позиція на ринку | Зрілість ринку |      |          |      |          |
|------------------------------|----------------|------|----------|------|----------|
|                              | Зародження     | Ріст | Зрілість | Спад |          |
|                              |                |      |          |      | Провідна |
|                              |                | 1    |          |      | Сильна   |
|                              | 4              | 6    | 5        |      | Помітна  |
|                              | 7              | 2    |          | 3    | Міцна    |
|                              |                |      |          |      | Слабка   |

Рис. 2.5 Матриця ADL/LC

Джерело: розроблено автором за даними табл. 2.3

Для таких послуг як SEO, Крауд – Маркетинг та Лінкбїлдинг передбачена стратегія утримання позицій на ринку і зберігання долі ринку в цій галузі. Цілями для даних послуг є утримання та відносно ринку збільшення об'єму росту продажів, а також збереження прямих інвестицій, які призведуть до зросту ринку на короткостроковому періоді. Для підвищення конкурентоспроможності даних послуг потрібно покращувати якість послуг.

З проведеного аналізу видно, що для таких послуг як – PBN, Копірайтинг, SEM характерна стратегія виживання і вичікування сприятливої ситуації для швидкого захоплення ринку, аналогічно попередній стратегії потрібно покращувати якісь продукції. Найкращим рішенням для даних послуг буде здійснення інвестицій лише в ті проекти, які зможуть значно покращити конкурентні переваги в галузі на цьому ринку.

Таким чином, аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Альтернатів Студіос» показав, що підприємство надає Б2Б послуги з пошукової оптимізації сайтів на ринку з 2018 року, основними замовниками є компанії, які працюють на німецькому ринку, географічна структура компаній замовників складається з Німеччини, Австралії, Австрії та Нідерландів. На підприємстві ТОВ «Альтернатів Студіос» діє функціональна організаційна структура управління, чисельність персоналу стрімко збільшувалась з першого кварталу 2019 року. Основна діяльність компанії здійснюється через платформи, які полегшують збут та маркетинг. Підприємство знаходиться на стадії зростання.

## **2.2. Аналіз комерційної діяльності ТОВ «Алтернатів Студіос»**

Основною метою аналізу ефективності комерційної діяльності підприємства є визначення про життєздатність підприємства на ринку і можливості подальшого розвитку підприємства на основі всебічного аналізу, який необхідно проводити за допомогою системи показників, що відображають стан і розвиток суб'єкта оцінки.

Таким чином, оцінка та аналіз фінансових результатів вважається важливим процесом для ефективного управління доходами і витратами фірми та розробки фінансових планів і прогнозів, задля отримання комерційної вигоди. Детальний аналіз може допомогти підприємству мобілізувати з різних джерел фінансові ресурси, а також дієво їх застосувати, при цьому забезпечуючи зростання прибутку і грошових коштів. Беручи до уваги це, пошук конкретних напрямків удосконалення і забезпечення економічної стійкості фірми вважається дуже актуальним в нинішніх умовах та сучасній економічній ситуації.

Варто зазначити, що фінансове становище фірми є сукупністю фінансових показників, які показують наявність, використання і розміщення фінансових ресурсів.

Головним узагальнюючим показником комерційної діяльності вважається прибуток. В наслідок цього, оцінку фінансового стану можливо неупереджено здійснити лише за допомогою комплексу, системи показників, які детально характеризують господарське становище підприємства.

Оскільки, економічне становище залежить від підсумків виробничої, комерційної і фінансово-господарської діяльності організації, варто розглянути основні результати господарської діяльності підприємства ТОВ «Альтернатів Студіос» за останні три квартали 2019 - 2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні показники економічної діяльності ТОВ «Альтернатів Студіос»**

| Показники   | III квартал<br>2019 р. | IV<br>квартал<br>2019 р. | I<br>квартал<br>2020 р. | Відхилення (+,-)    |                |
|---|------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|----------------|
|   |                        |                          |                         | абсолютне,<br>(+,-) | відносне,<br>% |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн. | 620592                 | 719996                   | 771951                  | 51955               | +7,2           |
| Податок на додану вартість, грн.  | 21571                  | 31029                    | 38597                   | 7568                | +24,4          |
| Інші вирахування з доходу, грн.   | 124118                 | 143999                   | 154390                  | 10391               | 7,2            |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт) , грн. | 474902                 | 544967                   | 578964                  | 33997               | 6,2            |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , грн.     | 215000                 | 218000                   | 283000                  | 65000               | 29,8           |
| Валовий прибуток, грн.  | 259902                 | 326967                   | 295964                  | -31003              | -9,5           |
| Адміністративні витрати, грн.   | 60000                  | 60000                    | 68000                   | 8000                | 13,3           |



## Продовження таблиці 2.4

|                               |        |        |        |        |       |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Інші операційні витрати, грн. | 30000  | 30000  | 30000  | -      | -     |
| Фінансові витрати, грн.       | 14000  | 14000  | 14000  | -      | -     |
| Чистий прибуток, грн.         | 155903 | 222968 | 183964 | -39004 | -17,5 |
| Чисельність робітників, чол.  | 8      | 10     | 12     | 2      | 2     |

*Джерело:* розроблено автором за даними фінансової звітності

Як свідчить аналіз даних з табл. 2.4, дохід ТОВ «Альтернатів Студіос» стрімко зростає. Так, якщо у третьому кварталі 2019 року ці показники становили 650592 грн., то в першому кварталі 2020 року дохід виріс на 151359 грн. і становив 771951 грн. (рис. 2.6).

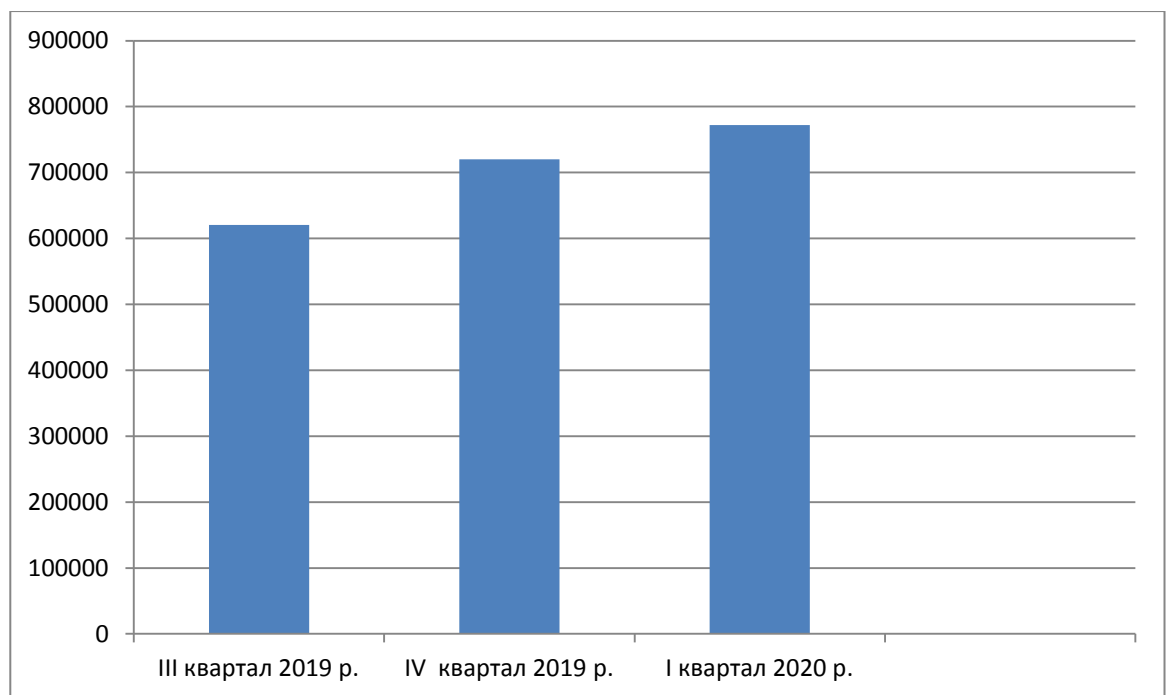


Рис. 2.6 Дохід ТОВ «Альтернатів Студіос» за останні звітні квартали, грн.

*Джерело:* розробка автора за даними з таблиці 2.4

Варто зазначити, що в порівнянні з останнім звітним періодом – першим кварталом 2020 року і попереднім – четвертим кварталом 2019 року валовий прибуток зменшився на 31003 грн., а чистий прибуток зменшився на 39004 гривень. Це пов'язано з тим, що собівартість зросла в цей період на 65000 грн., а також збільшилися вирахування з доходу.

Високими вирахуваннями з доходу на підприємстві ТОВ «Альтернатів Студіос» є податок, або так звана комісія посередника програми UPwork, який знімає комісію за дохід з використання цієї програми для пошуку замовників.

Для кращого візуального сприйняття різниці між чистим доходом та чистим прибутком за останні три квартали на підприємстві варто показати динаміку даних на рис. 2.7.

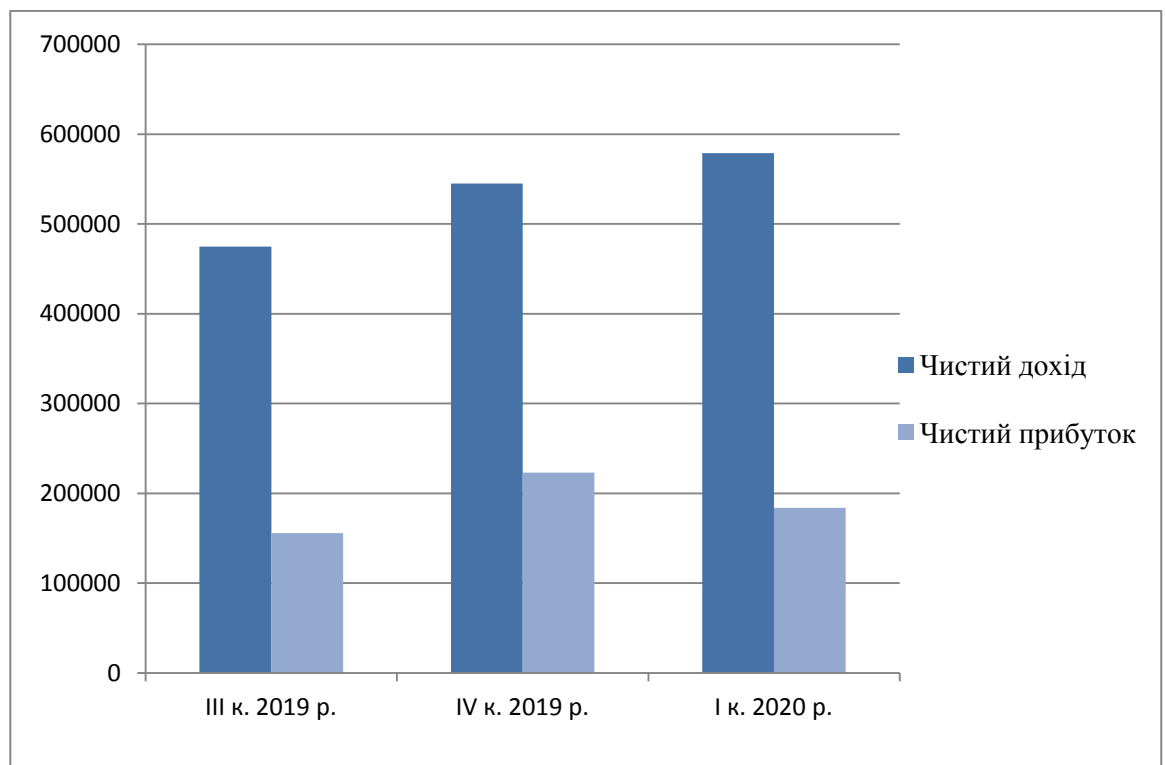


Рис. 2.7 Динаміка чистого доходу та чистого прибутку за останні три квартали ТОВ «Альтернатів Студіос», грн.

*Джерело:* розроблено автором за даними табл. 2.4

Згідно з діаграмою наведеною на рис. 2.6 можемо спостерігати, що чистий прибуток відносно чистого доходу являється набагато меншим. В останньому звітному кварталі хоч дохід і найбільший, прибуток становить на 39004 грн. менше ніж в попередньому кварталі.

Для того, щоб краще зрозуміти причину таких показників чистого прибутку, розглянемо аналіз операційних витрат ТОВ «Альтернатів Студіос» за останні три звітні квартали в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка та структура витрат за економічними елементами  
ТОВ «Альтернатів Студіос»**

| Елементи витрат на виробництво   | III квартал 2019 р. |      | IV квартал 2019 р. |      | I квартал 2020 р. |      | Відхилення IV кварталу 2019 р. від I кварталу 2020 р., (+,-) |            |
|----------------------------------|---------------------|------|--------------------|------|-------------------|------|--|------------|
|                                  | тис. грн.           | %    | тис. грн.          | %    | тис. грн.         | %    | Абсолютне тис. грн.  | Відносне % |
| Матеріальні витрати              | 20                  | 6,2  | 20                 | 6,2  | 20                | 5    | 0  | -1,5       |
| Витрати на оплату праці          | 195                 | 61,1 | 198                | 61,5 | 263               | 66,6 | 65   | 5,1        |
| Відрахування на соціальні заходи | 30                  | 9,4  | 30                 | 9,3  | 30                | 7,6  | 0  | -1,7       |
| Амортизація основних засобів     | 14                  | 4,4  | 14                 | 4,4  | 14                | 3,5  | 0  | -0,9       |
| Інші витрати                     | 60                  | 18,8 | 60                 | 18,6 | 68                | 17,2 | 8  | -1,4       |
| Разом                            | 319                 | 100  | 322                | 100  | 395               | 100  | 73   | 0          |

*Джерело:* розроблено автором за даними фінансової звітності

Згідно з даними таблиці 2.5 зрозуміло, що чистий дохід зменшився через підвищення витрат на оплату праці та інших витрат в першому кварталі 2020 року.

В результаті проведеного аналізу динаміки та структури витрат економічних складових на підприємстві можна скласти структуру операційних витрат за останній звітний період, який детально зображений на рис. 2.8.

Основні витрати підприємства становлять витрати на оплату праці 66,6%, до наступних елементів відносяться інші витрати – 17,2% та відрахування на соціальні заходи, які складають 7,6% від загальних витрат підприємства ТОВ «Альтернатів Студіос».

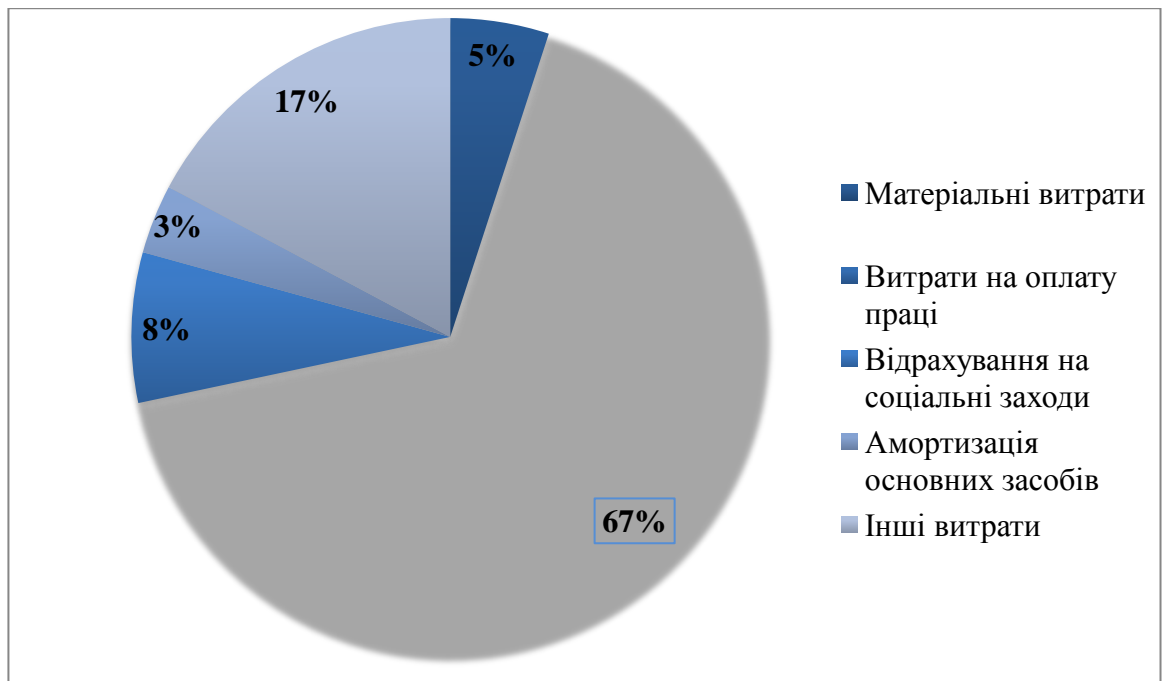


Рис. 2.8 Структура витрат за економічними елементами у ТОВ «Альтернатів Студіос» за I квартал 2020 року, %.

*Джерело:* розроблено автором за даними табл. 2.5

Для аналізу економічної ефективності розглянемо один з найголовніших показників в аналізі економічної діяльності, а саме рентабельність підприємства ТОВ «Альтернатів Студіос» за останній і попередній звітний період в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Альтернатів Студіос»**

| Показники                                | III квартал 2019 р., % | IV квартал 2019 р., % | I квартал 2020 р., % | Абсолютне відхилення від I к. 2020 р. до IV к. 2019 р., % | Темп росту, % | Темп приросту, % |
|--|------------------------|-----------------------|----------------------|---|---------------|------------------|
| Рівень рентабельності діяльності         | 25,1                   | 31                    | 24                   | -7,1  | 77            | -22,9            |
| Рівень рентабельності чистої діяльності  | 32,8                   | 40,9                  | 31,7                 | -9,2  | 77,5          | -22,5            |
| Рівень рентабельності операційних витрат | 60                     | 69,2                  | 46,5                 | -22,7   | 67,2          | -32,8            |
| Рівень рентабельності послуг             | 72,5                   | 102,3                 | 65                   | -37,3   | 63,5          | -36,5            |

*Джерело:* розроблено автором за даними табл. 2.4

Варто зазначити, що в четвертому звітному кварталі 2019 року суттєво зросла рентабельність в порівнянні з третім кварталом 2019 року. Негативним слід вважати загальне зниження рентабельності в першому кварталі 2020 року в порівнянні з минулими кварталами. Найбільше відхилення маємо зазначити в рентабельності послуг, аж на 37,3 відсотка менше. Зменшення рентабельності пов'язане зі збільшенням загальних витрат компанії.

Таким чином, проаналізувавши комерційну діяльність підприємства ТОВ «Альтернатів Студіос» можна зробити висновок, що за своє коротке існування на ринку компанія вийшла на дохід 771951 грн. в квартал. Основними витратами в компанії є виплата заробітної плати. Оскільки,



## Продовження таблиці 2.7

|  |  |     |     |     |     |
|--|--|-----|-----|-----|-----|
| За критерієм «термін виконання», $\max = 1$  | 0,7  | 0,6 | 0,5 | 0,5 | 0,6 |
| За критерієм «визначення виконавців та відповідальних осіб», $\max = 1$                | 0,5  | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,8 |
| Одиничний коефіцієнт ефективності планування, $K_{en} = \sum_{i=1}^n K_i$ , $\max = 3$ | 2  | 2,1 | 1,8 | 2   | 1,9 |
| Загальний коефіцієнт планування, $\max = 15$   | $K_{заг.еф.пл.} = \sum_{i=1}^n K_{en=9,8}$ |     |     |     |     |

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок менеджменту ТОВ «Альтернатів Студіос»

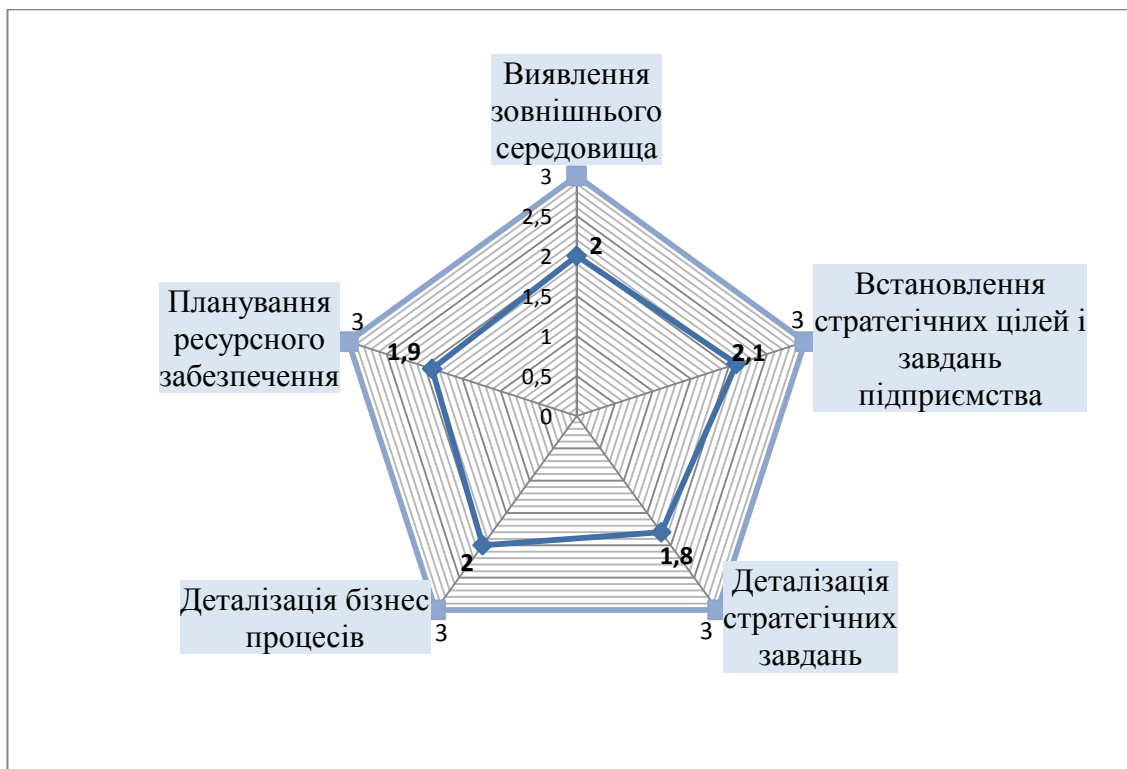


Рис.2.9 Оцінка ефективності планування ТОВ «Альтернатів Студіос»

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.7

Згідно результатів проведеного аналізу оцінки ефективності системи планування варто визначити, що найбільші показники визначені за критерієм періодичність планування, найнижчими натомість є за критерієм термін

виконання. За напрямком панування найвищими показниками і сумарно рахуються найефективнішими – це встановлення стратегічних цілей та завдань підприємства. Найнижчими і сумарно найменш ефективнішим плануванням визначено планування ресурсного забезпечення підприємства про що свідчив аналіз з даних на рис. 2.9.

Таким чином проведене опитування показало, що загальний коефіцієнт ефективності планування в ТОВ «Альтернатів Студіос» становить 9,8 з 15 можливих.

Для того аби краще проаналізувати економічну ефективність системи планування розглянемо в таблиці 2.8 показники продуктивності праці, до яких входить аналіз обсяг наданих послуг, чисельність персоналу та відпрацьованих ними годин та днів, а також середній виробіток одного робітника.

Таблиця 2.8

### Аналіз продуктивності праці ТОВ «Альтернатів Студіос»

| Показник                                  | Рік                |                   | Зміна (+,-) | Темп зростання % | Темп приросту, % |
|---|--------------------|-------------------|-------------|------------------|------------------|
|   | IV квартал 2019 р. | I квартал 2020 р. |             |                  |                  |
| Обсяг наданих послуг, грн.                | 719996             | 771951            | +51955      | 107,2            | 72,2             |
| Чисельність персоналу, чол.               | 10                 | 12                | 2           | 120              | 20               |
| Відпрацьовано Людино-днів                 | 650                | 780               | 130         | 120              | 20               |
| Відпрацьовано людино-годин                | 5200               | 6240              | 1040        | 120              | 20               |
| Середній виробіток одного робітника, грн. | 71999,6            | 64329,3           | -7670       | 89,3             | -10,6            |
| Денний                                    | 1107               | 990               | -117        | 89,4             | -10,5            |
| Годинний                                  | 138                | 124               | -14         | 89,1             | -10              |

*Джерело:* розроблено автором на основі даних з таблиці 2.4



Відповідно до перерахованих вище показників, можемо зробити висновок, що оскільки чисельність персоналу підвищилась середній виробіток одного працівника на підприємстві в годину зменшився на 14 грн. Проте темп приросту обсягів наданих послуг становить 72,2% і підвищився відносно останнього кварталу на 51955 гривень. Продуктивність праці в останньому кварталі звітності становить 64329, 3 грн. Квартальний аналіз продуктивності праці співробітників підприємства ТОВ «Альтернатів Студіос» продемонстрований в рис. 2.8.

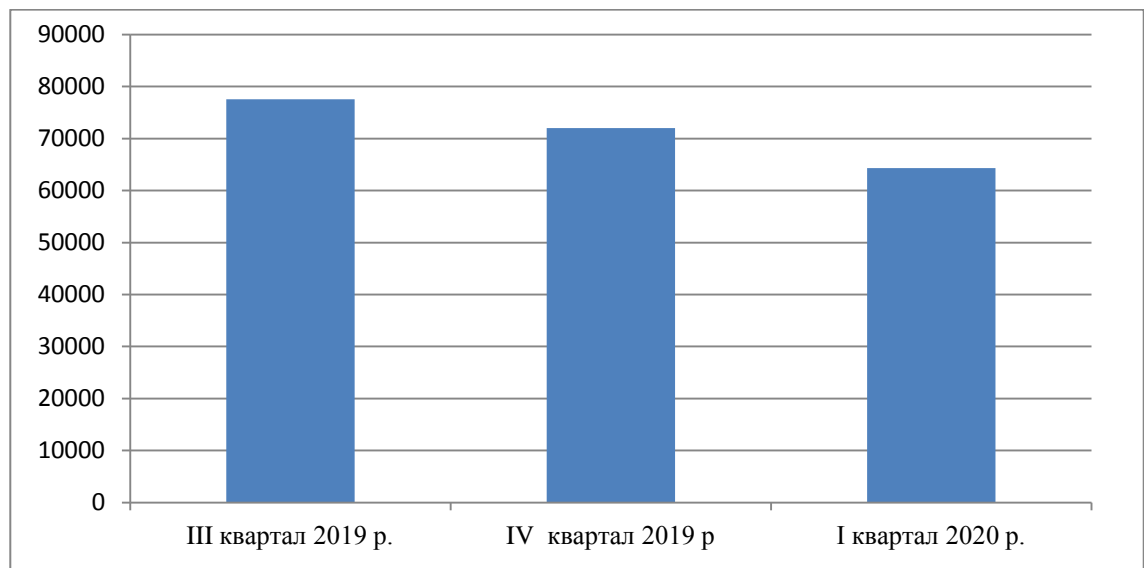


Рис.2.10 Середній виробіток одного працівника ТОВ «Альтернатів Студіос» в квартал за останні три звітні періоди, грн.

*Джерело:* власна розробка автора за даними з таблиці 2.8.

Отже можна побачити, що середній виробіток одного працівника на підприємстві значно знизилась. Якщо в третьому кварталі 2019 року середній виробіток одного працівника становив 77 576 грн., то в першому кварталі 2020 року він зменшився на 13 249,7 гривень. Таким чином зрозуміло, що обсяг наданих послуг росте не так швидко, як чисельність персоналу.

Для кращого аналізу, варто також розрахувати загальну продуктивність організації за формулою (2.1):

(2.1)

$$E = \frac{Q}{C}$$

$$E = \frac{771951}{395000} = 1,95 \text{ грн.}$$

Розрахувавши співвідношення результатів і витрат можна зазначити, що загальна продуктивність організації становить 1,95 грн. Отже, на кожную вкладену 1 гривню, підприємство ТОВ «Альтернатів Студіос» отримує 1,95 грн.

Отже, підводячи підсумки, аналізу показників економічної ефективності планування ТОВ «Альтернатів Студіос», можна зазначити, загальний коефіцієнт ефективності планування з 15 можливих становить 9,8. Провівши аналіз продуктивності праці хоч і можна визнати позитивним темп зростання обсягів наданих послуг, проте середній виробіток робітника в квартал зменшився на 7670 гривень з попереднім, що свідчить про зменшення продуктивності праці співробітників ТОВ «Альтернатів Студіос». Загальний аналіз продуктивності організації показав, що на кожную вкладену 1 гривню, підприємство отримує 1,95 грн.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «АЛЬТЕРНАТИВ СТУДІОС»**

### **3.1. Шляхи вдосконалення системи планування комерційної діяльності в ТОВ «Альтернатів Студіос»**

Нині в сучасних економічних реаліях та в умовах нестабільності фінансових ситуацій на ринку, підвищується значимість удосконалення систем планування комерційної діяльності.

Для успішного подальшого розвитку «Альтернатів Студіос», після аналізу, досліджень діяльності та розрахунку економічних показників підприємства, можна запропонувати ряд пропозицій щодо вдосконалення системи планування та подальших дій підприємства.

Для кращого бачення ситуації підприємства був сформований STEP та SWOT аналізи, які описані в додатку А і Б. За допомогою STEP-аналізу було виявлено політико-правові, економічні, технологічні та соціальні аспекти зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії в цілому, а SWOT Проходячи поетапно, результат показала зведена таблиця (табл. 3.1), в якій залишилися найголовніші чинники, які впливають на організацію, в таблиці 3.1 визначено їх нагальність та можливу реакцію для стабільного стану на ринку.

Відповідно до проведеного STEP аналізу були виявлені чинники на які варто звернути увагу при плануванні подальших дій компанії та терміновість їх виконання, а головне – можливі заходи для розв'язку цих проблем.

Таблиця 3.1

**Зведена таблиця результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Альтернатів Студіос»**

| <b>Чинник</b>                                | <b>Нагальність</b> | <b>Можлива реакція</b>   |
|--|--------------------|--|
| Розвиток технологій                          | Терміново          | Розширити ряд послуг<br>Удосконалити програми для роботи<br>Оновити обладнання<br>Покращити продуктивність роботи  |
| Готовність клієнтів платити за якісну роботу | Не терміново       | Розширити ряд пропонованих послуг<br>Покращити конкурентоспроможність  |
| Наявність кваліфікованих кадрів              | Терміново          | Покращити робочі місця та підвищити заробітну плату<br>Заохочення співробітників до покращення результатів, а також залучення нових кадрів.<br>Покращити продуктивність роботи |

*Джерело:* власна розробка автора

Таким чином проаналізувавши результати аналізу (табл. 3.1) можна визначити, основні шляхи вдосконалення комерційної діяльності в ТОВ «Альтернатів Студіос»:

1. Важливо покращити імідж підприємства та займатися пізнаваністю бренду, що потенційно збільшило б попит на послуги SEO підприємства. Для цієї цілі потрібно попрацювати над маркетинговою стратегією. Також важливо контролювати якість наданих послуг для підтримки і покращення рейтингу компанії.

2. Покращення навичок співробітників, задля якіснішого надання послуг. Звісно, що для попередньої цілі важливим є повне професійне залучення співробітників, тому варто постійно займатись підвищенням кваліфікації співробітників та належним мотивуванням співробітників компанії. Підприємство може ввести в компанії курси для підвищення кваліфікації або проводити тренінги. Для більшого заохочення кадрів можна ввести бонусну систему або преміальні за досягнення, підвищити зарплати. Забезпечити необхідні умови, для розвитку творчого потенціалу працівників

і підвищення зацікавленості у роботі. Важливим аспектом є також залучення нових кадрів і покращення робочих місць.

3. Якість менеджменту. Потрібно налагодження менеджменту та впровадження комплексу процесів, які призводять до повного залучення менеджера в процес керівництва. Важливо не тільки покращувати знання співробітників, але й менеджера, адже підприємство в стадії зародження і знаходиться на ринку лише два роки. Задля покращення роботи всього підприємства варто розуміти, що особа, яка займає керівну посаду мало того що має планувати, організовувати, мотивувати, контролювати роботу на підприємстві вона також несе приклад своїм співробітникам.

4. Розширення спектру послуг та підвищення темпів зростання компанії. Поступове розширення спектру послуг компанії (додавання інших методів та пропозиції супутніх послуг).

5. Покращення системи координування та звітності в компанії, так як підприємство працює з великим обсягом даних потрібно ввести бажано одну систему звітності, для того щоб співробітники та керівництво не шукали і не витрачали час просто так. Для рішення цієї проблеми варто впровадити CRM систему.

6. Збереження та підтримування на необхідному рівні всіх видів фінансових ресурсів, збільшення рентабельності та прибутковості фірми. Посилити планування та розробку стратегії розподілу інвестицій та ресурсів.

7. Потрібно покращити етап оперативного планування.

8. Впровадження фінансового відділу підприємства. Через плани розширення компанії і через результати отримані з аналізу комерційної діяльності за останні три квартали впливає необхідність відкриття та впровадження фінансового менеджменту. Таким чином потрібно розширити штат та відкрити фінансовий відділ.

9. Поліпшення технічного забезпечення для більш продуктивної праці. Покращити технічне забезпечення співробітників у випадку ТОВ «Альтернатів Студіос» - це забезпечення співробітників високошвидкісними

комп'ютерами та наявністю всіх операційних програм для якісного і швидкого аналізу сайтів та проектів.

Отже, введення запропонованих шляхів вдосконалення підприємству ТОВ «Альтернатів Студіос» має покращити продуктивність праці співробітників, підвищити рентабельність підприємства, вдосконалити систему управління організації, а також залучити нових співробітників та клієнтів.

### **3.2. Бізнес-план як інструмент внутрішньофірмового планування комерційної діяльності в ТОВ «Альтернатів Студіос»**

Одним із найважливіших кроків розширення підприємства або відкриття нового є складання бізнес плану.

Бізнес-план – це детальний опис компанії в майбутньому. Він надає повну, чітку та зрозумілу інформацію про бізнес-ідею, корпоративну стратегію, юридичну структуру та структуру акцій, (стартове) фінансування, продукцію чи послуги та їх ринкові можливості та ринкові ризики. В цілому це є основою для досягнення підприємницьких цілей.

«Бізнес-план підприємства - це документ, в якому викладено суть, напрямки і способи реалізації конкретної підприємницької ідеї, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також можливості управління ним» [9].

«Бізнес-план є інструментом стратегічного планування і основою поточного планування діяльності підприємства. За умов дефіциту власних джерел фінансування бізнес-план є необхідним засобом для залучення фінансових коштів у зовнішніх інвесторів та кредиторів» [9].

Бізнес-план дозволяє визначити та зважити різні альтернативні напрямки дій, щоб можна було вибрати найбільш вигідну альтернативу. Структура створення бізнес плану зображена на рис. 3.1.

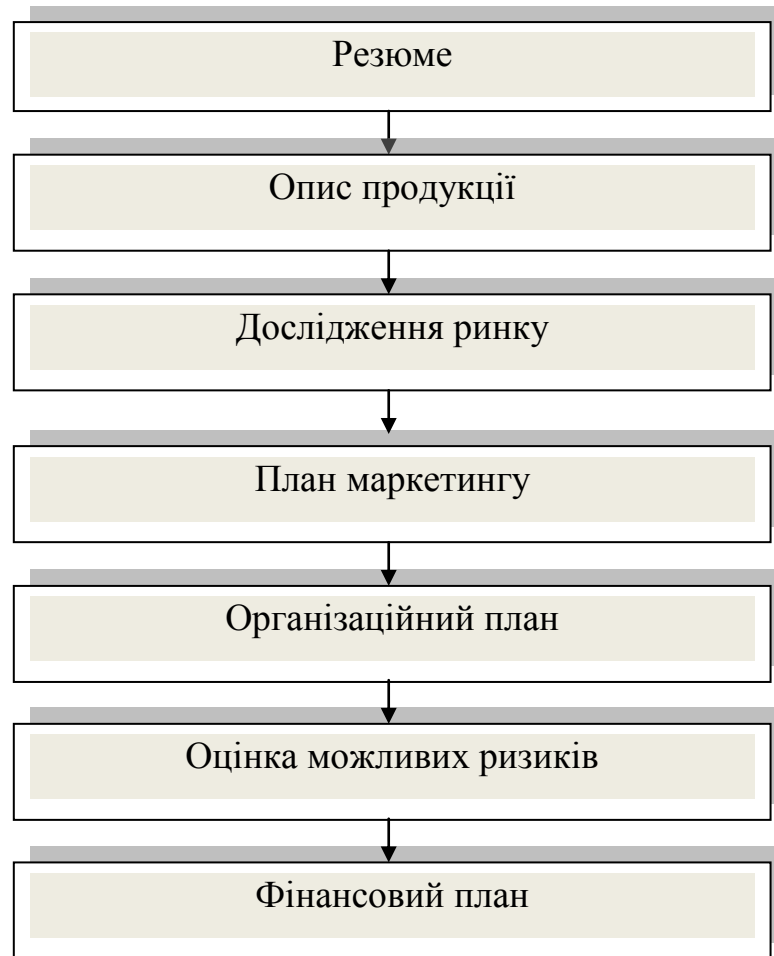


Рис. 3.1 Структура складання бізнес-плану

*Джерело:* розроблено автором на підставі [42]

Як було зазначено в загальній характеристиці, підприємство ТОВ «Альтернатів Студіос» планує до запуску новий проект під окремим брендом «ALT4.BIZ» - сайт, який буде створено для надання консалтингових послуг та підтримки онлайн бізнесу.

Спершу по структурі складання бізнес плану потрібно написати резюме компанії. Потрібно сформулювати ідею, місію, візію (рис. 3.2), цілі проекту, які створені, як дерево цілей в додатку В та саму концепцію бізнес-плану.

Загальна концепція Бізнес-плану «ALT4.BIZ» - це створення спершу некомерційного онлайн-журналу про ведення бізнесу у різних його аспектах, просування веб-платформи безкоштовними засобами маркетингу та поступове додавання послуг консалтингу, реалізованих у формі роботи

компаній-підрядників. Дана стратегія дозволить скоротити витрати на просування до мінімуму та способом "м'якої сили" отримати позиції у пошуковому маркетингу, перетворивши конкурентів у потенційних підрядників.

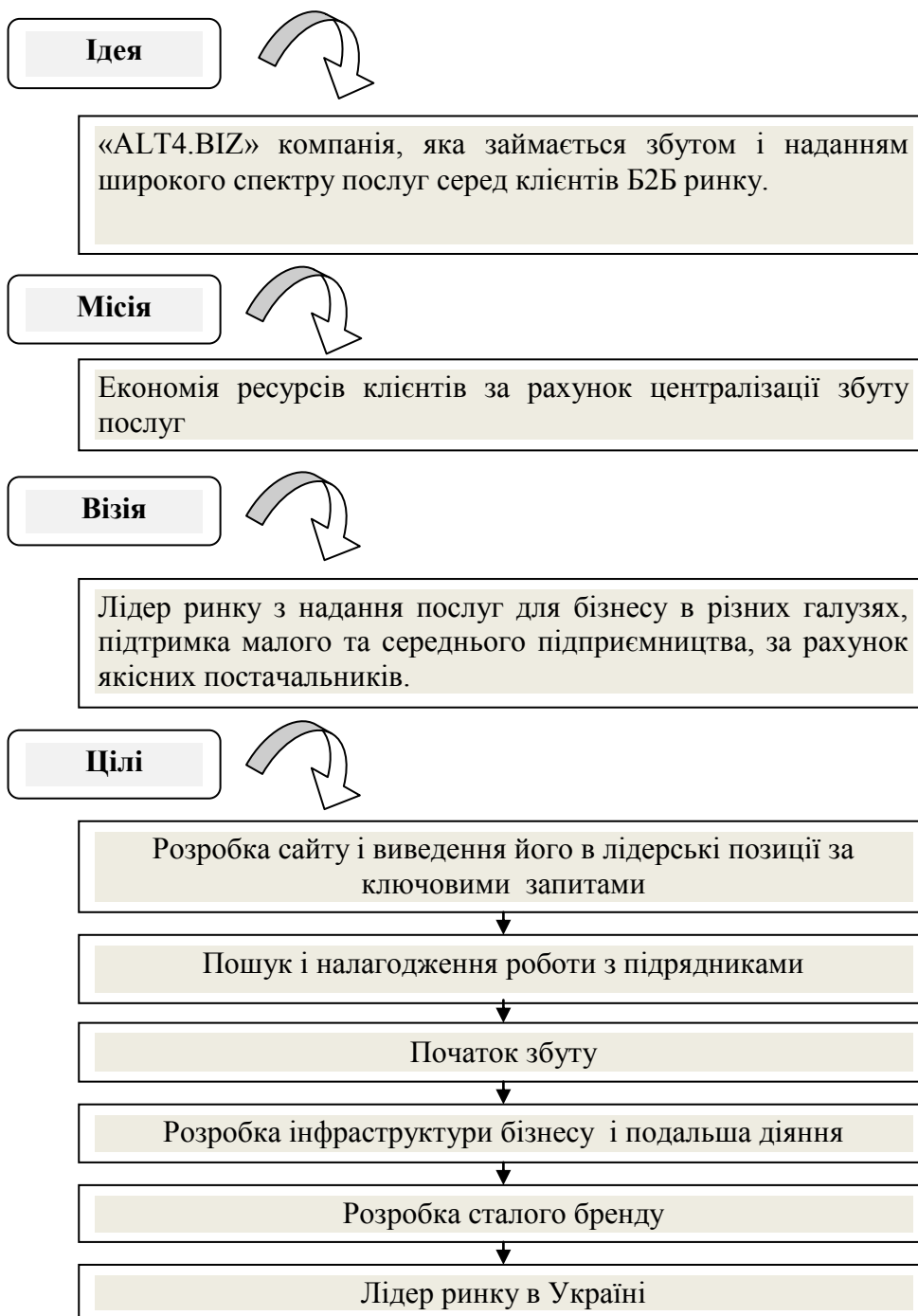


Рис.3.2 Ідея, місія та візія та цілі «ALT4.BIZ»

*Джерело: власна розробка автора*



На базі складених цілей роботу над проектом було поділено на основні вектори подальшого управління:

- аналіз ринку (реалізований у вигляді аналізу окремих складових B2B ринку, складанню комплексу аналізів зовнішніх і внутрішніх факторів впливу);
- планування маркетингової діяльності;
- планування менеджменту проекту (структури підприємства та політики управління персоналом);
- планування прогнозованих витрат і доходів;
- підготовка до запуску проекту (реалізована у формі складання технічного завдання щодо вигляду веб-сайту, його технологічного функціонування та контент-плану як першочергової основи функціонування підприємства);

Далі потрібно затвердити план дій та етапи, необхідні для створення даного проекту, які наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### План дій створення «ALT4.BIZ»

|   |  |
|---|--|
| 1. Створення сайту  | визначення списку галузей<br>дизайн сайту<br>розробка сайту<br>наповнення<br>визначення списку тем (аналіз ринку та споживачів)<br>контент план<br>копірайтинг |
| 2. Розробка сайту і виведення його в топ Google за ключовими запитами | Крауд-маркетинг<br>розміщення платних лінків<br>інші типи лінків<br>PBN  |
| 3. Пошук і налагодження роботи з підрядниками                         | пошук підрядників<br>підписання контрактів<br>налагодження роботи з підрядниками   |

## Продовження таблиці 3.2

|  |  |
|--|--|
| 4. Початок збуту                                     | розробка маркетингового плану збуту<br>впровадження CRM<br>збут послуг                     |
| 5. Розробка інфраструктури бізнесу і подальше діяння | впровадження системи персонального менеджера<br>створення власних відділів та власний збут |
| 6. Розробка сталого бренду.                          |  |
| 7. Стати лідером ринку                               |  |

*Джерело:* власна розробка автора

Наступним кроком є проведення аналізу ринку, що допомогло оцінити та визначити основних конкурентів, в кожній галузі, а також зробити висновки, на яких галузях потрібно первинно сконцентруватися, яка їх специфіка та які є можливості для розвитку в збуті та зайнятті ринкових позицій в кожній галузі.

Було визначено наступні первинні точки виходу на ринок:

- юридичні послуги;
- маркетингові послуги;
- розробка сайтів і програм;
- дизайнерські послуги;
- копірайтингові та контент послуги;
- бухгалтерські послуги;

Для того, щоб «ALT4.BIZ» була успішною, прибутковою та конкурентоспроможною компанією потрібно приймати об'єктивні та виважені рішення. Для цього необхідно чітко розуміти позиції компанії на ринку, можливі перспективи та загрози. Саме тому проведено SWOT-аналіз з можливими подальшими діями в залежності від ситуації аналізу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**SWOT-аналіз «ALT4.BIZ»**

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <p>Вічні клієнти<br/> Вихід на комплексний ринок,<br/> Міжнародний ринок через акселерацію<br/> Відкриття власних відділів і надавати послуги власноруч<br/> Монополізація ринку послуг для бізнесу</p>   | <p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <p>Чи цікава така модель користувачам?<br/> Сумнівні підрядники і проблеми з ними<br/> Конкуренти і антимонопольне законодавство<br/> Складність в пошуках підрядників<br/> Рекет<br/> Висока конкуренція по SEO<br/> Проблеми зі збутом оптом<br/> Поява прямих конкурентів<br/> Довгий час маленькі чеки<br/> Клієнти можуть не захотіти підписувати контракти<br/> Не прибутково на старті</p>   |
| <p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <p>Широка сфера збуту<br/> Низькі затрати на робочу силу<br/> Довгострокова співпраця з клієнтом<br/> Низькі початкові витрати<br/> Свіжа ідея<br/> Поєднання суміжних послуг<br/> Конкуренти стають підрядниками<br/> Мало посередників в індустрії<br/> Потенційні клієнти - весь бізнес України<br/> Створення нових методик клієнтської підтримки<br/> Унікальний підхід у відділі продажів</p> | <p>Створення цінностей - вічні клієнти<br/> Суміжні послуги - вихід на комплексний ринок<br/> Клієнти стають підрядниками - монополізація ринку<br/> Досягнення великих масштабів - відкриття власних відділів<br/> Апробація ідеї в Україні - акселерація на міжнародному ринку</p> | <p>Унікальний підхід у відділі продажів і створення нових методик клієнтської підтримки - нівелюємо не цікавість користувачів<br/> Придумування засобу контролю та перевірки підрядників<br/> Обходження конкурентів більш комплексним підходом і маркетингом та перетворення їх на підрядників<br/> Пропонування партнерства людям в яких ще немає компаній<br/> Юридично, публічно і організаційно захищатись від рекету.<br/> Альтернативні способи маркетингу і більший бюджет на просування<br/> Розробка кращої стратегії збуту<br/> Розробка бренду і готовність до появи конкурентів<br/> Акселерація/ інвестиції та продумати план окупності<br/> Удосконалення роботи з клієнтами з клієнтами</p> |

## Продовження таблиці 3.3

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b><br/> Конкуренція в кожній з галузей<br/> Затрати часу на знаходження якісних підрядників<br/> Довгий час реалізації перед виходом на ринок<br/> Відсутність профільних спеціалістів<br/> Складність виходу на великий бізнес</p> | <p>Обходження конкуренції в кожній з галузей через комплексні послуги та мало частотні запити<br/> Більше персоналу<br/> Більший бюджет та розширити маркетинг<br/> Відкриття власних відділів для збуту послуг та прописати комунікацію, як умови контракту<br/> Інвестиції</p> | <p>Початкове концентрування на одній галузі поступовий вихід на інші галузі<br/> Якісні контракти, особисті знайомства, план тестування, власні відділи усувають проблему з підрядниками.<br/> Інвестори, покращення унікальної торгової пропозиції<br/> Інвестиції в спеціалістів, приписання комунікації, як умови контракту, відкриття власних відділів<br/> Масштабування серед малого і середнього бізнесу та залучення інвестиції</p> |
|---|--|---|

*Джерело:* власна розробка автора

Можна зробити наступний висновок зі SWOT-аналізу – потрібно детально спланувати фінансовий план компанії та чітко продумати контракти та умови співпраці з підрядниками. Визначити дієві засоби маркетингу, ще раз продумати унікальну торговельну пропозицію.

Маркетингова стратегія проекту передбачає просування за допомогою ресурсів та знань підприємства ТОВ «Альтернатів Студіос» онлайн-журналу про ведення бізнесу на перші сторінки пошуку Google, таким чином і зацікавлюючи потенційних споживачів. Після отримання стабільних читачів та відповідного розміру трафіку (відвідувачів сайту) поступово буде додаватися послуга консалтингу, реалізована у формі роботи компанії-підрядника. Таким чином сайт не тільки буде писати про введення бізнесу в різних галузях, а також надавати послуги або комплекс послуг. Заохоченням для споживачів буде знижка при замовленні комплексу послуг, гарантія якості, персональний асистентом.

Організаційний план передбачає, що «ALT4.BIZ» буде здійснюватись як окремий проект ТОВ «Альтернатів Студіос» під власною назвою і брендом. Для організації потрібно створити штат співробітників, з посадами :

Копірайтери, Асистенти, Менеджери.

Оскільки у проекту «ALT4.BIZ» є інноваційна складова потрібно орієнтуватися на керування ризиками, тому були складені гіпотези і розроблені можливі шляхи подальшої діяльності в разі не справдження або справдження гіпотез (рис. 3.3).

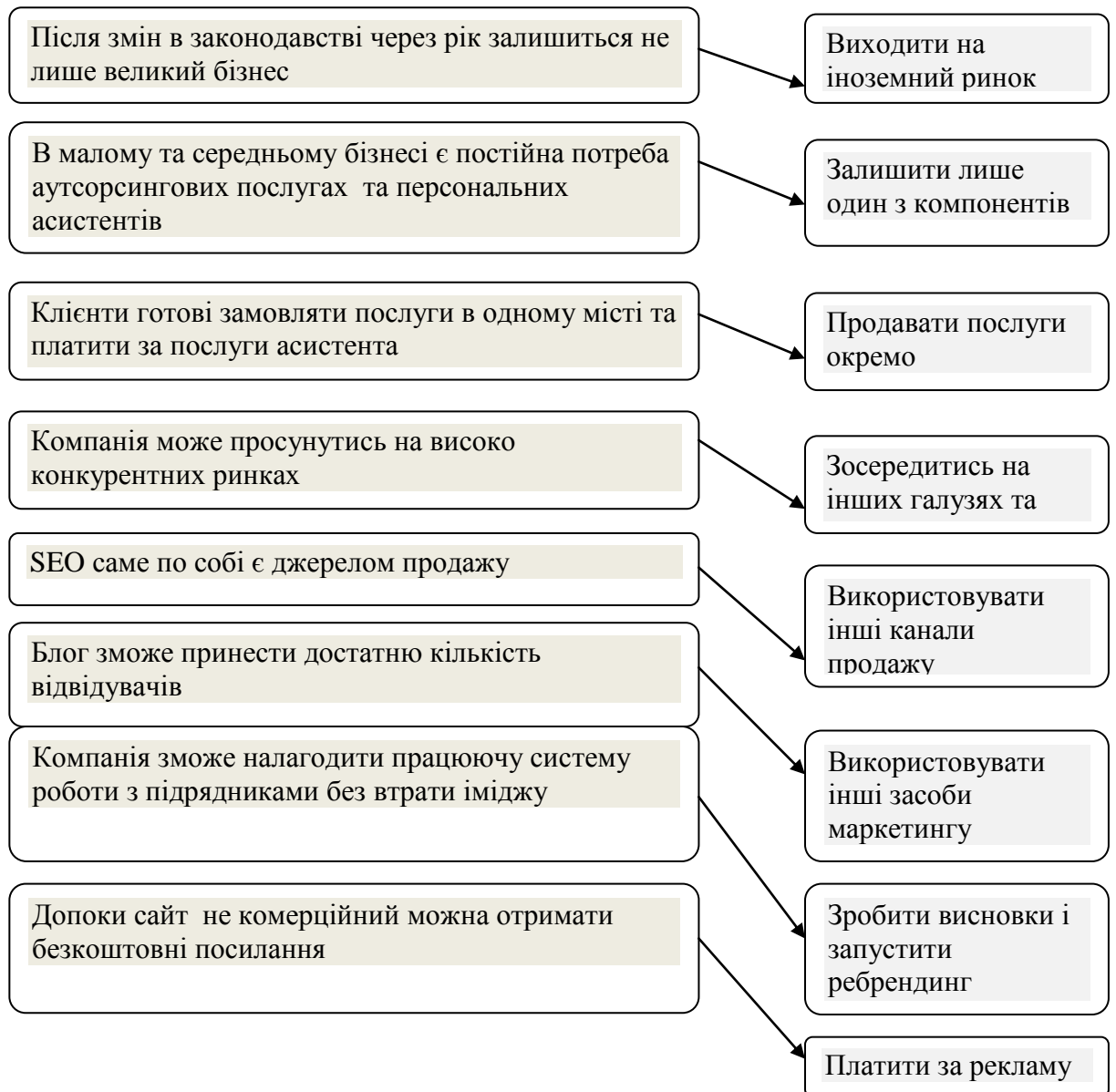


Рис.3.3 Гіпотези та шляхи вирішення можливих проблеми

*Джерело:* власна розробка автора

Наступним кроком в бізнес плануванні є створення фінансового плану «ALT4.BIZ» (табл. 3.4), враховуючи середні ціни на ринку, описано витрати

на шість кварталів. Витрати поділенні на постійні, змінні та одноразові. З початку третього кварталу планується початок збуту, наразі планування доходів потребує детального аналізу майбутніх підрядників та розробки контрактів з ними.

Таблиці 3.4

**Фінансовий план «ALT4.BIZ»**

| <b>Витрати,<br/>дол. США</b>      | <b>1<br/>квартал</b> | <b>2<br/>квартал</b> | <b>3<br/>квартал</b> | <b>4<br/>квартал</b> | <b>5<br/>квартал</b> | <b>6<br/>квартал</b> |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Постійні                          |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| юридичний супровід                | 150                  | 150                  | 150                  | 150                  | 150                  | 150                  |
| бухгалтерський супровід           | 150                  | 150                  | 150                  | 150                  | 150                  | 150                  |
| інше                              | 200                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Змінні                            |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| ЗП менеджерам                     |                      |                      |                      |                      | 500                  | 500                  |
| ЗП копірайтерам                   | 1000                 | 850                  | 850                  | 850                  | 850                  | 850                  |
| ЗП асистентам                     |                      |                      |                      |                      | 300                  | 300                  |
| інше                              | 500                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Одноразові                        |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Сайт (wordpress)                  | 100                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Робота дизайнера                  | 500                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Реєстрація компанії:              |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Реєстрація доменів                | 150                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| Реєстрація товарного знаку        | 300                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Доходи,<br/>дол. США</b>       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Блог                              |                      | 300                  | 300                  | 350                  | 350                  | 350                  |
| Відсоток від підписаних договорів |                      |                      | 500                  | 1500                 | 2000                 | 2000                 |
| контекстна реклама                | 150                  | 150                  | 200                  | 200                  | 250                  | 250                  |
| реклама від партнерів             |                      | 300                  | 300                  | 350                  | 350                  | 350                  |

## Продовження таблиці 3.4

|         |       |      |      |      |      |      |
|---------|-------|------|------|------|------|------|
| Доходи  | 150   | 750  | 1300 | 2400 | 2950 | 2950 |
| Витрати | 3050  | 1150 | 1150 | 1150 | 1950 | 1950 |
| Різниця | -2900 | -400 | 150  | 1250 | 1000 | 1000 |

*Джерело:* власна розробка автора

Таким чином, висновком до отриманого фінансового плану є те, що першочерговою необхідністю є виділення бюджету до початку очікуваної окупності. Вихід на нульову окупність очікується після 6 кварталів функціонування. Перші прибутку підприємство може отримати через 18 місяців, а покрити витрати - через 17 місяців.

План початку функціонування веб-сайту призначений на 01.12.2021. Для цього проведено всі підготовчі етапи згідно з затвердженим планом та розроблено дизайн майбутньої платформи, контент аналіз та план публікацій. Початок комерційної діяльності після отримання трафіку та верифікації робочих гіпотез, налагодження менеджменту організації планується у 3 кварталі.

Отже, варто розуміти, що бізнес-план – це інструмент планування, який дозволяє спланувати, як новий проект, нове підприємство так і розширити вже існуюче. Важливими етапами для створення бізнес-плану є складання резюме компанії, її місії, цілі, візії та ідею, опис майбутньої послуги чи товару, аналізування ринку та конкурентів у вибраній галузі. Після цього складається маркетинговий, організаційний, фінансовий план та оцінюються можливі ризики. Для підприємства «Альтернатів Студіос» було розроблено план нового проекту під назвою «ALT4.BIZ», який спрямований надавати консалтингові послуги, бути підрядником в різних сферах бізнесу. Було виявленні головні галузі і шлях виходу на ринок, сформований маркетинговий та організаційний план, виявлені можливі ризики в форматі гіпотез та складений фінансовий план.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження щодо планування комерційної діяльності організації на прикладі ТОВ «Альтернатів Студіос» можна зробити наступні висновки.

Поняття комерційної діяльності відіграє одну із найважливіших ролей в сучасному економічному світі та є однією з форм підприємництва, хоча не охоплює процес виробництва товару. Комерційна діяльність отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів на ринку. Комерційна діяльність відіграє важливу роль у розвитку економічних процесів, що задовольняє потреби споживачів, надає робочі місця та сприяє ефективному розвитку та розширенню виробництва. Структура комерційної діяльності ділиться на три блоки, кожен з яких виконує свої завдання і функції.

Сутність планування комерційної діяльності організації полягає в прогнозуванні та оцінці можливостей, ризиків та конкурентоспроможності підприємства, розробці стратегічних, оперативних та тактичних планувальних дій, які відрізняються між собою. Стратегічне планування фокусується на довгострокових цілях, а тактичне планування – це фактично розширений опис стратегічного, що формується на більш короткий період. Натомість організація щоденної діяльності відноситься до оперативного планування.

Методами планування аналізують проблеми та прогнозують розвиток майбутніх подій. Для кожного етапу планування вимагається відповідний метод. Існують неформальні та формальні методи, останні поділяються на якісні і кількісні. При плануванні варто враховувати переваги та недоліки, які має кожен метод.

Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Альтернатів Студіос» свідчить, що підприємство надає B2B послуги з пошукової оптимізації сайтів на ринку з 2018 року, основними замовниками є компанії, які працюють на німецькому ринку або ті, які хочуть вийти на німецький ринок, географічна структура компаній замовників складається з



Німеччини, Австралії, Австрії та Нідерландів. На підприємстві ТОВ «Альтернатів Студіос» діє функціональна організаційна структура управління, чисельність персоналу стрімко збільшувалась з першого кварталу 2019 року. Основна діяльність компанії здійснюється через платформи, які полегшують збут та маркетинг. Підприємство знаходиться на стадії зростання.

Аналіз комерційної діяльності ТОВ «Альтернатів Студіос» показав, що за досліджуваний проміжок часу компанія вийшла на стабільний дохід та прибуток, її ефективність відповідає вимогам організації в умовах сучасної ринкової економіки. Відбулося зменшення рентабельності на підприємстві, яке пов'язане зі збільшенням загальних витрат компанії. До основних витрат належить заробітна плата співробітникам. Оскільки, чистий прибуток компанії в останньому кварталі знизився через зростання собівартості, керівництву ТОВ «Альтернатів Студіос» варто приділяти більше уваги витратній політиці підприємства.

Провівши оцінку системи планування можна визначити, що загальний коефіцієнт ефективності планування в ТОВ «Альтернатів Студіос» становить 9,8 з 15 можливих. Найбільші показники визначені за критерієм періодичність планування, найнижчими натомість за критерій термін виконання. Таким чином, потрібно швидше реагувати на зміни та виконувати процес планування. Розрахунок продуктивності праці та загальну продуктивність організації, показав, що зменшилась продуктивність праці співробітників.

Основні шляхи покращення планування комерційної діяльності на підприємстві пов'язані з розширенням спектру послуг та якості їх виконання, орієнтація на роботу над пізнаваністю бренду компанії та її репутацією заради заохочення нових споживачів. Важливо також працювати над підвищенням продуктивності праці співробітників покращивши їх навички та технологічне обладнання, а також впровадження заохочувальної системи. Посилення якості менеджменту та розробки планування стратегій розподілу

інвестицій та ресурсів підприємства і відкриття нового фінансового відділу для покращення контролю економічних показників – є також важливим напрямком покращення комерційної діяльності підприємства.

Бізнес-план – це інструмент планування, який дозволяє спланувати, як новий проект, нове підприємство так і розширити вже існуюче. Важливими етапами для створення бізнес-плану є складання резюме компанії, її місії, цілі, візії та ідею, опис майбутньої послуги чи товару, аналізування ринку та конкурентів у вибраній галузі. Після цього складається маркетинговий, організаційний, фінансовий план та оцінюються можливі ризики. Для підприємства «Альтернатів Студіос» було розроблено план нового проекту під назвою «ALT4.BIZ», який спрямований надавати консалтингові послуги, бути підрядником в різних сферах бізнесу. Було виявленні головні галузі і шлях виходу на ринок, сформований маркетинговий та організаційний план, виявлені можливі ризики в форматі гіпотез та складений фінансовий план.

Результатом проведених досліджень стала розробка бізнес-плану для підприємства ТОВ «Альтернатів Студіос», а також впровадження нових шляхів вдосконалення планування комерційної діяльності і її адаптації до сучасних ринково економічних умов. Якщо розглянуте підприємство ТОВ «Альтернатів Студіос» буде реалізувати розроблені заходи щодо вдосконалення планування комерційної діяльності, то в майбутньому стане ще більш прибутковим.

Таким чином, отримані результати у кваліфікаційній бакалаврській роботі дозволяють вважати поставлені завдання виконаними, а мету дослідження – досягнутою.

## РЕЗЮМЕ

Дипломна робота на тему «Планування комерційної діяльності організації» виконана на базі практики ТОВ «Альтернатів Студіос».

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних та практичних основ планування комерційної діяльності організації, закріплення та поглиблення знань набутих у процесі навчання та їх практичної реалізації, яке полягає у визначенні шляхів удосконалення планування комерційної діяльності організації на підприємстві ТОВ «Альтернатів Студіос».

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто поняття комерційної діяльності, описано структуру та роль комерційної діяльності, визначено сутність планування комерційної діяльності організації, досліджені методи та інструментарії процедури планування комерційної діяльності.

У другому розділі було надано загальну характеристику фінансово-економічній діяльності ТОВ «Альтернатів Студіос», проведений аналіз комерційної діяльності та оцінена економічна ефективність системи планування ТОВ «Альтернатів Студіос».

У третьому розділі надана розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи планування комерційної діяльності ТОВ «Альтернатів Студіос» та сформований бізнес-план, як інструмент внутрішньо фірмового планування комерційної діяльності в ТОВ «Альтернатів Студіос».

В ході роботи розроблено ряд рекомендацій по вдосконаленню планування комерційної діяльності в «Альтернатів Студіос», а також розроблений бізнес-план нового проекту компанії.

Одержані результати, що мають прикладний характер, впроваджено у систему планування діяльності організації ТОВ «Альтернатів Студіос».

## RESUME

The graduate paper on the subject of " Business Planning in the organization" is based on the practice at "Alternative Studios" Ltd.

The aim of this bachelor paper is studying the theoretical and practical foundations of business planning, consolidating and deepening of knowledge acquired in the process of learning and its practical implementation. Which intention is to identify ways to improve business planning at the company "Alternative Studios".

The first chapter of the paper is devoted to the concept of commercial activity. The structure and role of commercial activity were described, the essence of planning of commercial activity of the organization was defined, methods and tools of planning procedure of commercial activity were investigated.

In the second chapter a general description of the financial and economic activities of Alternative Studios Ltd was provided, the analysis of commercial activities was conducted the economic efficiency of the planning system of Alternative Studios Ltd was evaluated.

In the third chapter the developed recommendations for improving the business planning system of "Alternative Studios" Ltd was provided and a business plan, as a tool for internal business planning in "Alternative Studios" Ltd was formed.

During the work, a number of recommendations were developed to improve the planning of business activities in "Alternative Studios", as well as a business plan for a new project of the company.

The obtained results, which are of applied nature, are used in practice by the Enterprise «Alternative Studios» Ltd.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. В. Організація торгівлі [Електронний ресурс] / В.В. Апопій // Центр учбової літератури. – 2008. - 12 с. URL: <http://studbase.com/books/6/1>.
2. Апопій В. В. Комерційна діяльність: підручник / за ред. проф. В.В. Апопія. - К. : Вид-во "Знання", 2008. - 558 с.
3. Богацька Н., Говдаш І. Сутність процесу планування в економічній діяльності підприємства / к.е.н. Богацька Н., Говдаш І. – 2017. URL: [http://www.rusnauka.com/28\\_PRNT\\_2009/Economics/52957.doc.htm](http://www.rusnauka.com/28_PRNT_2009/Economics/52957.doc.htm).
4. Бусыгин А.В. Важнейший источник экономического анализа / А.В. Бусыгин // Деловой вестник "Российской кооперации". - 2001. - № 5. -5
5. Варналій З.С. Основи підприємництва: навч. Посібник / З.С.Варналій. -. : Знання-Прес.2002. -239ст
6. Гринчуцький В. Економіка підприємства / В. Гринчуцький, Б. Погріщук. – Київ. – 387 с. URL: <https://pidruchniki.com/17190512/ekonomika/biznes-plan>
7. Гусаковська т. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства / т. Гусаковська, ю. Клочко, Н. Сікетіна // Економіка, організація і управління підприємством / Т. Гусаковська, Ю. Клочко, Н. Сікетіна. – Полтава: ISSN 2409-6873, 2015. – (Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівл). – С. 106–111. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/28035/3/2015\\_Gusakovska\\_Analiz\\_komertsiinoi\\_diialnosti.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/28035/3/2015_Gusakovska_Analiz_komertsiinoi_diialnosti.pdf)
8. Каткова Н. В. Планування ефективності діяльності підприємств / Н. В. Каткова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 1. – № 5. – С. 180-183.
9. Ковальчук І. Економіка підприємства / І.В. Ковальчук., 2017. – 215 с. URL: [https://pidruchniki.com/1048030447557/ekonomika/metodi\\_sistema\\_planuvannya\\_diyalnosti\\_pidpriyemstva](https://pidruchniki.com/1048030447557/ekonomika/metodi_sistema_planuvannya_diyalnosti_pidpriyemstva)

10. Криковцева Н.О. Комерційна діяльність / Н.О. Криковцева, О.Б. Казакова, Л.Г. Саркісян, Л.Л. Авдеєнко, Г.А. Дяченко, Л.С. Курська, О.Н. Сахарова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 296 с.
11. Крисько Ж. СУТНІСТЬ ТА ВИДИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / Ж. Крисько // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє / Ж. Крисько., 2013. – (УДК 65.014.1). – С. 75–83.
12. Кузьмін. О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Навчальний посібник – Львів: Інтеллект захід, 2004. – 352 с. (50)
13. Мальська М. Планування комерційної діяльності / М. Мальська, О. Бордун. – Харків: Центр учбової літератури., 2008. – 356 с. URL: [https://pidruchniki.com/10981205/turizm/kriteriyi\\_otsinki\\_efektivnosti\\_biznes-planu](https://pidruchniki.com/10981205/turizm/kriteriyi_otsinki_efektivnosti_biznes-planu)
14. Марченко І.С. Системний підхід к управленію комерческой діяльністю організацій // Вестник МГТУ. - 2010. - Т. 13, № 1. - С. 27-30.
15. Медведовская Т. Опорный конспект по дисциплине «Управление комерческой діяльністю підприємства» / Т.П. Медведовская. – Дніпро: Национальний горний университет, 2012. – 80 с.
16. Нелеп В. Планування на аграрному підприємстві / В.М. Нелеп. – Київ: Центр учбової літератури, 2004. – 495 с. URL: <https://buklib.net/books/21929/>
17. Осипова Л.В., Синяева И.Н. Основы комерческой діяльності: Учебник / Л.В. Осипова, И.Н. Синяева. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 324 с.
18. Панкратов, Ф.Г. Комерческая діяльність: Учеб. / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – М. : ИТК «Дашков и К°», 2010. –560 с.
19. Петрович Й. Економіка і фінанси підприємств / Й. Петрович, Л. Прокопоши-Рашкевич., 2006. – 583 с. URL: [https://pidruchniki.com/2008021564686/ekonomika/otsinka\\_yakosti\\_planiv\\_pidpriyemstva](https://pidruchniki.com/2008021564686/ekonomika/otsinka_yakosti_planiv_pidpriyemstva)
20. Половцева Ф. П. Комерческая діяльність / Ф. П. Половцева. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 248 с

21. ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ . Короткий курс лекцій з дисципліни «Планування на підприємстві URL: [https://studme.com.ua/15861028/finansy/planirovanie\\_kommercheskoy\\_deyatelnosti.htm](https://studme.com.ua/15861028/finansy/planirovanie_kommercheskoy_deyatelnosti.htm)
22. Розумей С.Б., Голь А.О Економіка і суспільство. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства ст. 499 URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/70.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/70.pdf)
23. Русева О. Н. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия / О. Н. Русева, А. С. Балан // Труды Одесского политехнического университета. – 2003. – Вып. 2(20). – С. 1–4
24. Ситник Й. С. Методологічний підхід до оцінювання ефективності систем управління підприємствами в умовах конкурентного середовища / Й. С. Ситник // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №6. – С. 53–60.
25. Сіняєва І. М., Романенкова О. Н., Земляк С. В., Сіняєв В. В.. / Комерційна діяльність: підручник для бакалаврів - М, 2014
26. Сутність і організаційно - методичні основи планування діяльності підприємства URL: [http://zadk.ucoz.ua/distan/110115/planuvannja\\_ta\\_organizacija\\_dijalnosti\\_pidpriemstva.pdf](http://zadk.ucoz.ua/distan/110115/planuvannja_ta_organizacija_dijalnosti_pidpriemstva.pdf)
27. Тарасюк Г. Планування комерційної діяльності. Київ, 2008. 400 с.
28. Тендюк А. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ / А. Тендюк, Л. Стрижеус // Зб. наук. пр. «Економічні науки» / А. Тендюк, Л. Стрижеус. – Луцьк: Луцький національний технічний університет. – (Серія «Економіка та менеджмент»). – С. 290–300 URL: [file:///C:/Users/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C/Downloads/ecnem\\_2017\\_14\\_36.pdf](file:///C:/Users/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C/Downloads/ecnem_2017_14_36.pdf)
29. Тригоб'юк С. Оцінювання ефективності стратегічного планування діяльності підприємств / С. Тригоб'юк, О. Тревого // Національний університет

- «Львівська політехніка». – 2011. – URL:  
<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16586/1/336-573-574.pdf>
30. Управління комерційною діяльністю – Тернопіль, 2016. – 146 с. –  
 (Тернопільський національний економічний університет Факультет економіки та управління Кафедра менеджменту та публічного управління  
 URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/retrieve/52749/lek.PDF>.)
31. Фадеева, Г. Д. Роль бизнес-планирования в коммерческой деятельности предприятий / Г. Д. Фадеева, Л. А. Железняков, О. В. Артюхина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2014. — № 12 (71). — С. 190-192. — URL: <https://moluch.ru/archive/71/12217/>
32. Филевич Л.Г., Попова Л.О., Прядко О.М., Мітяєва Т.Л., Прибилович Л.А. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». – Харків: ХДУХТ, 2014. - 225 с.
33. Фурик В. Г. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2006  
 URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/11furik\\_finansy\\_pidpryyemstv\\_praktykum/1.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/11furik_finansy_pidpryyemstv_praktykum/1.htm)
34. Циба Т. Маркетинговое планирование / Т. Циба, М. Сокур, В. Баюра. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 125 с.
35. Шутенко Л.М. Основи комерційної діяльності: навч. посіб. / Л.М. Шутенко, Г.В. Стадник, С.А. Степаненко, В.І. Торкатюк, Г.Ю. Штерн, В.М. Прасол. – Х.: ХНАМГ, 2007. – 379 с.
36. Янчева Л. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю / Л. Янчева, Г. Лисак, О. Круглова. – Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2016. – 210 с. URL: [http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1585/1/Monografia\\_Lisak.pdf](http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1585/1/Monografia_Lisak.pdf)
37. Dietrich A. Planung und Entscheidung: Modelle - Ziele - Methoden / Adam Dietrich. – Wiesbaden: Springer-Verlag, 2013. – 519 с.



38. Funke, J., & Holt, D. (2013). Planen, Organisieren und Kontrollieren. In W. Sarges (Ed.), Management-Diagnostik. Vierte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage (pp. 241-248). Göttingen: Hogrefe
39. Hill B. The Importance of Planning in an Organization [Електронний ресурс] / Brian Hill // Reviewed by Michelle Seidel, B.Sc., LL.B., MBA. – 1202. – URL: <https://smallbusiness.chron.com/importance-planning-organization-1137.html>
40. Klandt, Heinz (2006): Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan, 2. Auflage, München.
41. Lombriser R., Abplanalp P. Strategisches Management. Zürich: Versus, 2010. 623 p.
42. Örllich Vahlen. Business Plan und Business Planning URL: [http://www.vahlen.de/fachbuch/leseprobe/oehlich\\_978-3-8006-3581-8\\_-kap1.pdf](http://www.vahlen.de/fachbuch/leseprobe/oehlich_978-3-8006-3581-8_-kap1.pdf)
43. Strategische Planung URL: [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategische\\_Planung](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategische_Planung)
44. Theisen, Manuel René. Die Prinzipien des wissenschaftlichen Arbeitens, die auch beim Verfassen eines Business Plans beachtet werden müssen, beschreibt: (2008): Wissenschaftliches Arbeiten: Technik – Methodik – Form, 14. Auflage, München.
45. Welge, M.K., Al-Laham, A. (2008), Strategisches Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2008
46. Winkelmann P. Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung / P. Winkelmann. – Oldenbourg Verlag München Wien, 2010. – 604 p
47. Zott C. Designing your business model / C. Zott, R. Amit. – Madrid: IESE Business School -0 University of Navarra. – (2009). – (WP-781).

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## STEP – аналіз макросередовища ТОВ «Альтернатів Студіос»

| Чинник   | Стан                                      | Тенденції розвитку     | Характер впливу на організацію   |
|--|---|------------------------|--|
| <b>Економічний</b>   |   |                        |  |
| Рівень інфляції  | Високий                                   | Можлива стабілізація   | – знецінення обігових коштів<br>+ під час сплати заробітної плати  |
| Динаміка курсу гривні  | Курс нестабільний                         | Тенденції не зрозумілі | - підвищення цін на продукцію<br>- збільшення собівартості<br>- підвищення тарифів<br>+ можливість спекулювання на курсових коливаннях   |
| Ціни на ринку  | Постійно падають                          | Тенденції зрозумілі    | - зниження цін за послуги через високу кількість конкурентів   |
| <b>Політико-правовий</b>   |   |                        |  |
| Політична ситуація в країні  | Нестабільна                               | Можлива стабілізація   | - несприятливий діловий клімат   |
| Розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності | Узгодження законодавства                  | тенденції не зрозумілі | + розширення ринків збуту<br>– посилення конкуренції<br>– погроза бізнесу при несприятливому політичному регулюванні                     |
| <b>Технологічний</b>   |   |                        |  |
| Розвиток технологій  | Високий рівень науково-технічного процесу | Тенденції зрозумілі    | - можливість роботизації<br>– залежність від інших програм<br>+ вкладення інвестицій в удосконалення продукції<br>+ модернізація програм |
| <b>Соціальний</b>  |   |                        |  |
| Готовність клієнтів платити за якісну роботу                           | Постійно падають                          | Тенденції не зрозумілі | – зниження купівельної спроможності<br>– зменшення активності замовників при купівлі послуг  |
| Наявність кваліфікованих кадрів  | Підвищення                                | Тенденції зрозумілі    | + полегшення відбору персоналу<br>- вимоги до підвищення рівня оплати та робочого середовища   |

## ДОДАТОК Б

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Сильні сторони</b></p> <p>Досвід з великими компаніями</p> <p>Високий рейтинг виконання</p> <p>Наявність бази даних сайтів готових до співпраці</p>  | <p><b>Слабкі сторони</b></p> <p>Висока конкурентність на ринку</p> <p>Низький рівень технологій та операційних систем, що заповільнює процес виконання роботи</p> <p>Важкий пошук співробітників</p> <p>-</p> |
| <p><b>Можливості</b></p> <p>Вихід надання SEO послуг на інші країни</p> <p>Розширення наданих послуг</p> <p>Відкриття нових пов'язаних відділів із SEO</p> | <p><b>Загрози</b></p> <p>Втрата рейтингу та замовників</p> <p>Втрата співробітників через умови праці</p> <p>Погіршення рейтингу через втручання конкурентів</p> <p>Відмова замовників від послуг</p>         |

