

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.24:629.33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-5>**Куцай Н. С.**кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3419-1725>**Дубицький О. С.**кандидат технічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4863-4040>**Онищук В. П.**кандидат технічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5316-408X>**Kutsai Natalia, Dubytskyi Oleksandr, Onyshchuk Vasyl**
Lutsk National Technical University

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТВОРЕННЯ НОВОГО АВТОСАЛОНУ АВТОМОБІЛІВ З ПРОБІГОМ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто особливості розроблення бізнес-планування створення нового автосалону автомобілів з пробігом в Україні. Доведено, що в українській практиці єдиного підходу до розроблення бізнес-планування не існує, вибір структури й методики складання бізнес-плану залежить від тих цілей та завдань, для яких здійснюється його створення. Сформовано основні пріоритетні напрями створення бізнес-плану. Проведено аналіз доцільності формування пунктів бізнес-плану під час відкриття нового автосалону автомобілів з пробігом. Обґрунтовано доцільність розроблення бізнес-плану та необхідність ретельного підбору аспектів і факторів впливу під час планування та створення нового автосалону автомобілів з пробігом в Україні. Зроблено підсумок, що саме під час планування та розвитку корпоративних продажів салону автомобілів з пробігом важливо налагоджувати оптимальні канали взаємодії з партнерами.

Ключові слова: бізнес-план, планування, розробка бізнес-планування, автосалон автомобілів з пробігом, напрями бізнесу.

FEATURES OF BUSINESS DEVELOPMENT PLANNING FOR THE CREATION OF A NEW MOTOR CAR SALES ROOM IN UKRAINE

The article deals with the peculiarities of developing business planning for the creation of a new motor show of cars with mileage in Ukraine. It is proved that in Ukrainian practice there is no single approach to the development of business planning, the choice of structure and method of drawing up a business plan depends on the goals and objectives for which it is created. The main priority directions of creating a business plan have been formed. The analysis of the feasibility of forming business plan items when opening a new motor show of cars with mileage is carried out. The expediency of developing a business plan and the need for careful selection of aspects and factors of influence in planning and creation of a new motor show of cars with mileage in Ukraine are substantiated. It is concluded that it is important to establish optimal channels of interaction with partners during the planning and development of corporate car sales with mileage. Thus, when the idea of creating a new enterprise or area of activity of the organization arises, for a more purposeful calculation of economic benefits use a business plan by creating a structural step-by-step plan for its implementation. Thus, as a result of the study, the features of approaches to business planning were considered. This gave reason to believe that there is no single method of creating a business plan, so when considering the feasibility of opening a car dealership in Ukraine, it is necessary to analyze and evaluate the main sections: marketing plan, production plan, and financial plan. Also, in our opinion, during the planning and development of corporate sales of cars with mileage, it is important to establish optimal channels of interaction with partners, namely: to create long-term relationships with Internet sites and other partners, to constantly expand the sales network; study the demand and offer to the market cars that best meet customer demands; quickly process orders and requests; plan purchases so that cars are not delayed in the warehouse for more than 30 days. In addition, it will be necessary to implement technological solutions that will ensure the creation of a single information space within the organization, automation of processes and analysis of the received information. Based on this information, it is easier for managers to forecast demand, formulate procurement plans from different suppliers and organize logistics supply schemes so as to reduce storage, transportation and brokerage costs.

Keywords: business plan, planning, business planning development, car dealership with mileage, business directions.

JEL classification: M21, O14, R40.

Постановка проблеми. В сучасних умовах ринкової системи жодне автотранспортне підприємство не може працювати прибутково без ретельно опрацьованого плану. Досвід організації автотранспортних підприємств свідчить про те, що бізнес-планування їх діяльності набуває все більшого значення в умовах швидких змін у середовищі функціонування. Відсутність чіткого бізнес-плану є незаперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємницького проекту незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу неможливий без чіткого уявлення про перспективи, особливості діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального бізнес-плану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості розроблення, формування та вдосконалення бізнес-плану створення нового автосалону автомобілів з пробігом в Україні є складними та багатоаспектними. Дослідження показують, що розроблення в українській практиці єдиної методології бізнес-планування потребує детального аналізу наявних проблем, особливостей та подальших перспектив розвитку.

Під час написання роботи досліджувались наукові праці, присвячені бізнес-плануванню, аналізу динаміки розвитку автомобільного ринку й ключових показників автомобільного підприємства, зокрема роботи Р. Абрамса, В. Бурова, В. Волгіна, Н. Бейт, А. Волкова, Р. Фатхутдінова, Н. Стрекалова, Н. Пірсона, П. Черкашина. Однак розроблення бізнес-плану створення нового автосалону автомобілів з пробігом в Україні недостатньо розвинене й проаналізоване.

Мета статті полягає у визначенні та висвітленні особливостей розроблення бізнес-планування створення нового автосалону автомобілів з пробігом в Україні, а також обґрунтуванні його необхідності для розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-план – це «програма, план здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про фірму, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетингові, організаційні операції та їх ефективність» [1].

Бізнес-план є зведенням розділів, які включають відомості про всі основні сфери діяльності організації, що включають відомості про збутову, виробничу, фінансову та маркетингову політику підприємства, оцінювання перспектив розвитку діяльності підприємства й прогнозування результатів діяльності з огляду на економічний інтерес підприємства, а також інтереси партнерів, споживачів та інших учасників проекту.

Єдиного підходу до розроблення бізнес-планування не існує, вибір структури й методики складання бізнес-плану залежать від тих цілей, для яких здійснюється його створення.

Можна виділити три пріоритетних цілі, які переслідують підприємства, створюючи бізнес-план.

1) Розрахунок втілення нової ідеї. Коли виникає ідея створення нового підприємства, для більш цілеспрямованого прорахунку економічної вигоди використовують бізнес-план створення структурного поетапного плану його реалізації. У процесі складання бізнес-плану стають очевидними приховані помилки й перешкоди для втілення початкової концепції. Це планування допомагає визначити чітку черговість дій і пріоритети, на яких необхідно зосередити зусилля.

2) Бізнес-план як розроблення стратегії та тактики підприємства. В цьому разі бізнес-план стає основою стратегічного та операційного управління підприємством, визначаючи ключові елементи стратегії та даючи змогу контролювати її втілення. Цих результатів допомагають досягти систематизація й належна структура інформації. «Несистематизована інформація – це просто відомості. Тільки певним чином організовані відомості мають сенс», – говорив відомий консультант з управління Пітер Друкер [2].

3) Бізнес-план як аргумент для інвесторів. Відповідно до вимог розроблений бізнес-план розкриває інвесторам усі аргументи й горизонти розвитку ідеї, які організатори хочуть втілити. Позиціонування підприємства, описане в бізнес-плані, може залучати вигідних партнерів, зокрема банки, співвласників. Схема цілей створення бізнес-плану представлена на рис. 1.

Для створення грамотного бізнес-плану необхідно вивчити різні джерела вітчизняних і зарубіжних авторів, щоби визначитися, яка саме методика підходить для розроблення найбільш ефективного бізнес-плану, тому що єдиної методики, як вже було сказано нами раніше, не визначено.

Створення бізнес-плану є творчим процесом, і саме творчий підхід до дійсності є важливим для планування бізнесу. Існують певні методики, які підходять майже для всіх розробників бізнес-планів незалежно від територіального перебування, галузі бізнесу, а відповідно до них визначається структура бізнес-плану [3].

Формат представлення може бути різним, як може бути різною й структура бізнес-плану: від розроблення проекту нового підприємства до впровадження нового напрямку діяльності вже наявного підприємства.

В українській практиці немає нині єдиної методології побудови бізнес-планів. Найбільш поширеними в зарубіжній практиці є проекти, сформовані за допомогою ліцензованих пакетів UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – організація ООН з промислового розвитку), таких як COMFAR, PROPSPIN. Ця методика часто зустрічається в практиці бізнес-планування зарубіжних компаній, а в Укра-

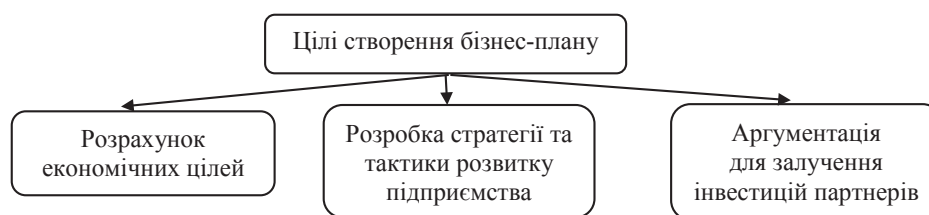


Рис. 1. Цілі створення бізнес-плану

Джерело: розроблено авторами

їні використовується під час створення бізнес-плану для презентації зарубіжним інвесторам.

За допомогою цих програм прораховуються бізнес-плани для оцінювання економічної, а також фінансової спроможності проєкту.

Методика UNIDO і програми COMFAR, PROPSPIN не отримали спочатку великого поширення в Україні з таких причин:

- відмінності в діловій культурі (різниця законодавчої бази, невідповідність системи стандартизації, звичай ділового етикету, бази оподаткування);

- відмінність документальної структури (різні форми й методи документального оформлення аналізу).

Найбільш популярними в Україні стали такі методики зі створення бізнес-плану:

- методика Українського агентства з підтримки малого та середнього бізнесу;

- методика консалтингової компанії «Про-Інвест-Консалт», показана в програмному продукті Project Expert;

- методики компаній, які професійно займаються створенням і розробленням бізнес-планів.

Оскільки немає єдиної визнаної в українській практиці методики, не існує єдиної процедури розроблення й створення бізнес-плану. Кожне підприємство може вибрати свої прийоми під час побудови бізнес-плану, що мають свої відмінні риси та особливості, що є видозміненою методикою відповідно до загальноприйнятих стандартів зарубіжного планування бізнесу.

Однак спільними є етапи бізнес-плану, за яких розділи шикуються в такий спосіб:

- опис ідеї і бажаних результатів;

- план маркетингу;

- фінансовий план.

Перша вступна частина повинна містити опис ідеї або того стану бізнесу, якого хочеться досягти, за допомогою використання всіх компонентів управління. У другій і третій частинах використовуються розрахунки для досягнення головної мети, плани заходів, а також фінансовий план.

Під час створення бізнес-плану використовуються методики або процедури, вибір яких для творців проєкту зараз досить великий. Використовуються абсолютно типові іноземні методики або комбінації українських та зарубіжних методик.

Вибір конкретної методики створення й побудови бізнес-плану, глибина опрацювання й період планування, а також варіативність розвитку подій за оптимістичного й песимістичного сценаріїв, обсяг роботи визначаються з огляду на різні фактори.

Серед таких факторів можна виділити розмір необхідних інвестицій за проєктом і специфіку можливих інвесторів. Вибір тієї чи іншої методики залежить від уподобань творця бізнес-плану й не відіграє принципової ролі.

Ключовим моментом є збереження низки обов'язкових розділів, у яких аналізуються конкретні аспекти, актуальність вихідної інформації і правильність розрахунків підсумкової звітності, обґрунтованість документально підтверджених даних, впевненість у достовірності джерел і правильності методики розрахунків.

Таким чином, можемо перейти до особливостей розроблення макету бізнес-плану, який варто застосовувати в Україні, адаптований під мету створення нового автосалону автомобілів з пробігом.

Нам необхідно відобразити в бізнес-плані всі аспекти, пов'язані зі створенням нового автосалону, тому план ми будемо складати, виходячи з цього принципу. Всі методики в принципі охоплюють основні складові частини проєкту, але нам потрібно вибрати конкретні частини саме для цього проєкту. Розглянемо кожну методику та оцінимо, в чому полягають її переваги, а в чому – недоліки для створення бізнес-плану нового автосалону.

В цьому разі ми поки що не розкриваємо повністю тему дослідження споживчих переваг, проведення яких необхідно для виведення нового продукту на ринок, а приділяємо більше уваги методиці складання бізнес-плану загалом.

Адапована до українських умов структура бізнес-плану проєкту описується зарубіжними авторами, зокрема в роботі «Бізнес план: стратегії і тактика розвитку компанії» Ю. Лапигін так визначає структуру бізнес-плану [4]: резюме проєкту (основні положення); передумови та створений заділ; розвиток ситуації без проєкту; цілі й основні характеристики проєкту; план маркетингу (дослідження ринку); виробничий план; інвестиційні витрати; експлуатаційні витрати; оцінювання вигоди; оцінювання ефективності проєкту до фінансування; фінансовий план проєкту; оцінювання ефективності проєкту після фінансування; оцінювання ризиків; система управління проєктом.

Методика UNIDO, методика Світового банку реконструкції і розвитку, як і методика фірми "Tacis", містять аналогічні принципи планування методикам, застосовуваним в Україні, й відображають усі основні елементи бізнес-плану, тому ми можемо розробити бізнес-план, спираючись на пункти наявних методів [5].

Аналізуючи методи, описані вище, проведемо аналіз, які пункти бізнес-плану варто включати в роботу, а які можна не використовувати в роботі з відкриття нового автосалону автомобілів з пробігом. Розглянувши наявні методики створення бізнес-планів, можемо приступити до вибору відповідної методики, не в чистому вигляді прийнявши одну із запропонованих, а створивши комбінацію, яка підходить для нашої роботи.

1) Введення (резюме). У цій вступній частині бізнес-плану варто розповісти про проєкт, його цілі, сутність проєкту, необхідних вкладень, очікуваний попит. Інформація повинна коротко описати весь проєкт, тому що саме з неї починають знайомство, нею представляють проєкт. Однак цю частину не варто робити занадто об'ємною, оскільки бізнес-план повинен бути коротким, щоби швидко донести мету проєкту до потенційного інвестора.

2) План маркетингу. Потім варто розповісти про план маркетингу. У ньому відбиваються опис послуг, що надаються, сфери та способів їх просування на ринок, методів реалізації проєкту, його місце розташування та інші теми. Цей пункт важливий щодо сприйняття основною аудиторією цілей, які переслідує компанія, що відкриває новий за видом діяльності автосалон.

3) Додаткова інформація. Після цього можна розглянути пункт із додатковою інформацією, яка належить тільки до цього автосалону, розглянути питання, які є для компанії важливими, але не включаються в загальні пункти.

4) Фінансовий план. Після цього розглядаємо фінансовий план проєкту, зокрема терміни окупності,

витрати та інвестиції, необхідні для реалізації проекту щодо відкриття нового автосалону.

Отже, ми виділили 4 основні частини, необхідні нам для створення бізнес-плану нового автосалону автомобілів з пробігом.

Також під час розроблення бізнес-плану необхідно ретельно опрацювати такі аспекти [6]:

- бренди й моделі машин, з якими мають намір працювати;

- обґрунтування джерел надходження старих машин (у кожного з них своя специфіка, що вимагає юридичного супроводу);

- розроблення критеріїв для закупаваних машин, зокрема вік, пробіг, історія, документування;

- розроблення процесів діагностики та оцінювання закупаваних машин;

- розроблення інструкції з діагностики, оцінювання, позачергового ремонту й сервісу машин з пробігом (підготовці для продажу), розроблення нормативів оплати сервісного цеху цих робіт;

- призначення відповідальних за кожен процес і операцію в циклі «закупівля – продаж автомобілів з пробігом», розроблення способів їх мотивації;

- розроблення процесів взаємодії із зовнішніми каналами закупівель і продажів, зокрема інтернет-порталами, інтернет-біржами, іншими трейдерами, корпоративними парками;

- розроблення спеціалізованої сторінки з продажу автомобілів з пробігом на основному сайті автопідприємства для ефективного продажу автомобілів або окремого сайту;

- надання повної інформації про автомобілі в розпорядження продавців.

Факторами, що впливають на ціну автомобіля й термін продажу, є [3]:

- юридична чистота;

- технічний стан та історія;

- діагностична карта офіційного дилера;

- історія замовлення-нарядів на техобслуговування й ремонти;

- сервісна книжка з відмітками про регламентні ТО та ремонти по гарантії;

- історія кузовних ремонтів;

- якісна передпродажна підготовка;

- продовжена гарантія на автомобіль.

Закупівля автомобіля з пробігом, оцінювання ремонту, підготовка до продажу, здавання на реалізацію є роботою новою й окремою. Результатом повинна бути підготовлена машина, а також уся інформація й документація по ній.

Невдачі в цьому бізнесі викликані зазвичай такими факторами [7]:

- неправильний розрахунок витрат і цін угоди;

- невисока якість роботи з клієнтами й позиціонування товару;

- відсутність мотивації співробітництва між підрозділами;

- махінації співробітників за рахунок фірми.

Автосалонам, які вирішили зробити торгівлю автомобілями з пробігом основним напрямом бізнесу, доцільно:

- створити системи довічної взаємодії з клієнтами (продаж автомобіля, його сервіс, його викуп в обмін на інший, сервіс другого автомобіля – і так все життя клієнта);

- підготувати кадри для оцінювання й проведення ремонтів;

- зібрати необхідну статистику й максимально точно проводити оцінювання старих автомобілів;

- розробити стандарти продажів, презентації та оформлення автомобілів з пробігом, за невиконання цих стандартів ввести відповідальність у мотиваційну програму оплати праці;

- забезпечити покупцеві автомобіля з пробігом можливість обміняти його протягом певного періоду, а також скористатися спеціальними кредитними та страховими продуктами на умовах, деколи навіть вигідніших, ніж під час покупки нового автомобіля;

- для залучення споживачів активно використовувати інтернет-технології;

- представити на власному сайті парк автомобілів з пробігом;

- забезпечити перевірку юридичної, сервісної та фінансової історії автомобіля (у клієнта не має бути сумнівів у легальності походження автомобіля, всіх регламентних робіт з регулярного сервісного обслуговування);

- проводити перевірку та підготовку до експлуатації за 100–200 пунктами, включаючи елементи екстер'єру та інтер'єру, а також усі основні вузли та механізми;

- пропонувати автомобіль з пробігом у технічному стані, максимально наближеному до стану нового транспортного засобу;

- надавати гарантію на певний період часу або на певний пробіг;

- поширювати програми допомоги на дорозі, цілодобової довідково-інформаційної допомоги, евакуації автомобіля, а також технічної допомоги на місці поломки;

- виділити торгівлю автомобілями з пробігом в самостійний напрям;

- надавати послуги кредитування й страхування для автомобілів з пробігом.

Освоєння торгівлі автомобілями з пробігом вимагає змін у менталітеті персоналу підприємства, зокрема більшої уваги потребують ведення CRM-бази та внесення туди клієнтських даних, збільшення оперативності роботи.

Висновки. Отже, коли виникає ідея створення нового підприємства або напрямів діяльності організації, для більш цілеспрямованого прорахунку економічної вигоди використовують бізнес-план створення структурного поетапного плану його реалізації.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження розглянуто особливості підходів до розроблення бізнес-планування. Це дало підставу вважати, що єдиної методики створення бізнес-плану не існує, отже, під час розгляду доцільності відкриття автосалону автомобілів з пробігом в Україні необхідно проаналізувати та оцінити основні розділи, такі як маркетинговий план, план виробництва, фінансовий план.

Також, на нашу думку, під час планування та розвитку корпоративних продажів салону автомобілів з пробігом важливо налагоджувати оптимальні канали взаємодії з партнерами, а саме створювати довгострокові відносини з інтернет-майданчиками та іншими партнерами, постійно розширювати мережу збуту; вивчати попит і пропонувати на ринок машини, які оптимально відповідають запитам покупців; швидко

обробляти замовлення й запити; планувати закупівлі так, щоби машини не затримувалися на складі більше 30 днів.

Крім того, потрібно впровадження технологічних рішень, які дадуть змогу забезпечити створення єдиного інформаційного простору всередині організації,

автоматизацію процесів і аналіз одержуваної інформації. На основі цієї інформації менеджерам легше прогнозувати попит, формувати плани закупівель від різних постачальників та організувати логістичні схеми поставок так, щоби скоротити витрати на зберігання, транспортування та посередницькі витрати.

Список використаних джерел:

1. Абрамс Р. Бізнес-план на 100%: Стратегія і тактика ефективного бізнесу. 2-ге вид. Москва : Паблішер, 2015. 486 с.
2. Друкер П.Ф. Енциклопедія менеджменту / пер. з англ. Москва : Видавничий дім «Вільямс», 2004. 432 с.
3. Барінов В. Бізнес-планування : навчальний посібник. Москва : Форум, 2013. 256 с.
4. Лапігін Ю., Лапігін Д. Бізнес-план: стратегії і тактика розвитку компанії : практичний посібник. 2-ге вид. Москва : Омега-Л, 2009. 350 с.
5. Алієв В. Бізнес-планування з використанням програми Project Expert (повний курс) : навчальний посібник. Москва : НДЦ ІНФРА-М, 2013. 352 с.
6. Гарнов А. Економіка підприємства: сучасне бізнес-планування : навчальний посібник. Москва : ДіС, 2011. 272 с.
7. Дубровін І. Бізнес-планування на підприємстві : підручник для бакалаврів. Москва : Дашков і К, 2013. 432 с.

References:

1. Abrams, R. (2015). 100% Business Plan: Effective Business Strategy and Tactics. Type 2. M.: Publishers, 486 p.
2. Drucker, P.F. (2004). Encyclopedia of Management.: Trans. from English. M.: Williams Publishing House, 432 p.
3. Barinov, V. (2013). Business planning: a textbook. M.: Forum, 256 p.
4. Lapigin, Yu., Lapigin, D. (2009). Business plan: strategies and tactics of company development: Pract. manual. 2nd ed. M.: OmegaL Publishing House, 350 p.
5. Aliyev, V. (2013). Business Planning Using Project Expert (Full Course): A Tutorial. M.: NDC INFRA-M, 352 p.
6. Garnov, A. (2011). Economy of the enterprise: modern business planning: textbook. manual. M.: DiS, 272 p.
7. Dubrovin, I. (2013). Business planning at the enterprise: a textbook for bachelors. M.: Dashkov and K, 2013. 432 p.