

УДК 338.2:339.371.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.17>**Шалева О.І.**кандидат економічних наук, доцент
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4057-2789>

ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ І ЙОГО РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ

У сучасному світі бізнес-планування є невід'ємною частиною діяльності компанії, яка успішно розвивається. Складання бізнес-плану дає змогу оцінити можливі ризики розвитку бізнесу, посилити конкурентоспроможність, а також дає змогу знизити невизначеність щодо прийняття рішень. Бізнес-планування забезпечує можливість визначення напрямів діяльності, оцінки витрат на реалізацію, достатності ресурсів і потреби в залученні додаткових капіталовкладень. Завдяки активному розвитку сфери електронної комерції протягом останніх кількох років, зростає кількість суб'єктів господарювання (як юридичних, так і фізичних осіб), які розпочинають або модифікують свій бізнес у форматі інтернет-магазину та, як наслідок, потребують інструментів для формування ефективної стратегії розвитку, основним з яких є саме бізнес-план. Бізнес-план, призначений для інтернет-магазину найбільш суттєво відрізняється від «реального» в плані маркетингової складової (стосовно позиціонування та просування на електронному ринку), фінансового планування, а також характеризується врахуванням специфічних ризиків технічного та організаційного характеру, пов'язаних із функціонуванням інформаційно-комунікаційних технологій.

Ключові слова: планування, бізнес-план, мережа Інтернет, інтернет-магазин, стратегія розвитку, контент, прибуток.

Постановка проблеми. За даними аналітиків групи компаній EVO, 9% усіх своїх покупок українці роблять в інтернеті (за прогнозами до 2025 р. цей показник у світі досягне 25% від загального обсягу роздрібною торгівлі). Ринок електронної комерції в Україні (продаж фізичних товарів і послуг) у 2021 р. зріс не менш ніж на 28% у порівнянні з роком попереднім і досяг рівня майже 4 млрд. дол. США [1]. Через карантинні обмеження у зв'язку з пандемією COVID-19 значна частина офлайн-бізнесу змушена була призупинити або й узагалі припинити свою діяльність, що, відповідно, каталізувало продажі через інтернет (майже 84% споживачів регулярно придбавали товари в мережі). Відповідно, комерційні структури активно входили на електронний ринок. Так, кількість зареєстрованих юридичних осіб з основним видом економічної діяльності 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет» (згідно з КВЕД-2010) станом на 01 січня 2022 р. становила 2467 од. [2], а чисельність фізичних осіб-підприємців, які зайняті цим видом діяльності, склала 24482 ос. [3].

Практичну реалізацію основної частини запитів і потреб споживачів у мережі забезпечують інтернет-магазини, які забезпечують максимальну швидкість вибору товару та постійну часову доступність, що вдало поєднується з відсутністю географічних обмежень. Поріг входження в бізнес (витрати на відкриття і розвитку проекту) для роздрібною торгівлі в мережі є дещо нижчим, ніж для традиційного магазину. Крім того, сьогодні навіть у офлайн торгівлі за даними компанії Statista, котра спеціалізується на дослідженні ринкових і клієнтських даних, майже 90% прийнятих рішень про купівлю товарів і послуг здійснюється онлайн, перш ніж споживач з'явиться у фізичній точці магазину. Саме тому комерційні проекти в глобальному інтернет-середовищі є важливим інструментом успішного розвитку бізнесу.

Однак лише у Великобританії 90% мрій про успішний інтернет-бізнес руйнуються вже протягом 120 днів [4]. Інтернет-магазини зазнають поразки частіше, ніж фізичні магазини, які, за даними британського реєстру малих підприємств, в перший рік виживають на 78%. За даними британського маркетингового агентства Marketing Signals, головне для успіху – стати помітним в Інтернеті, завоювати популярність і конкурувати з великими гравцями. Як відомо, ефективним інструментом забезпечення реалізації певного комерційного проекту чи створення нового бізнесу в сучасних нестабільних умовах є бізнес-планування, потреба в якому для інтернет-магазинів на порядок вища за офлайніві суб'єкти господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику розробки та впровадження в діяльність суб'єктів господарювання бізнес-планів досліджували різні вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Алонсо-Васкес М. [5], Барроу П. [6], Башнянин Г. І., Варналій З. С. [7], Васильців Т. Г., Діденко Є. О. [8], Жигалкевич Ж. М., Кондратюк О. М. [9], Михайленко О. В., Покропивний С. Ф. [10], Сальман У. [11], Устенко М. О. [12], Шульгіна Л. М. та ін. Водночас організація бізнес-планування у сфері електронної комерції (в тому числі для інтернет-магазинів) залишилася практично поза увагою дослідників, що обумовлює актуальність цієї публікації.

Мета статті. Метою статті є дослідження ролі, особливостей структури та механізмів впровадження бізнес-планів в діяльність сучасних інтернет-магазинів з урахуванням стратегічних перспектив.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-план – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [10, с. 6].

Слід зазначити, що у вітчизняному законодавстві відсутні вимоги щодо необхідності складання бізнес-плану суб'єктами господарювання, однак світова практика доводить, що саме бізнес-план дає змогу [13]:

- зрозуміти основні завдання майбутнього бізнесу та чітко їх окреслити, що сприяє уточненню перспектив діяльності;

- об'єктивно оцінити усі аспекти проєкту, зокрема проаналізувати умови продажу, визначити обсяг необхідних ресурсів, зрозуміти основні проблеми та загрози, а також способи їх нейтралізації чи мінімізації;

- ефективно організувати й контролювати основні бізнес-процеси підприємства у відповідності з потребами ринку та власними можливостями, з урахуванням своїх сильних і слабких сторін;

- спростити процес залучення інвесторів і/або поставальників, які можуть оцінити серйозність підходів до ведення бізнесу та одержати об'єктивне обґрунтування перспектив прибутковості майбутнього проєкту.

Також не існує єдиного універсального стандарту формування та структури бізнес-плану. Часто на практиці застосовуються бізнес-плани, розроблені за методикою UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – міжнародної організації, яка займається розробкою стратегії економічного розвитку країн з перехідною економікою), яку вважають найбільш точною та деталізованою. Її використовують, якщо цього прямо вимагає інвестор (банк) або якщо потрібен стандартний бізнес-план без специфічних вимог, конкретизованих інвестором. Структура бізнес-плану за цим стандартом представлена на рис. 1 [14].

Загалом, перелік розділів бізнес-плану інтернет-магазину й аналогічного документа, розробленого для офлайн-торговельного підприємства, не надто відрізняється. Проте відмінності в їх змісті можуть бути значними.

У новоствореного чи вже діючого інтернет-магазину в порівнянні з реальним суттєво відрізняється насамперед уся маркетингова компонента бізнес-планування, оскільки маркетинг у мережі має чітко виражену специфіку. Відповідно аналіз конкурентного середовища та ємності ринку тут доцільно представити у вигляді списку інтернет-магазинів, які пропонують аналогічний товар; аналізу цін і націнок на продукцію з високим рівнем попиту порівняно із запланованими в цьому магазині; детального опису специфіки роботи поставальників відповідного товару та організації товаропросування від їх складів; списку кур'єрських служб, послугами яких планується користуватися.

Під час вибору ніші та пропонованого товару слід враховувати рівень конкуренції в ніші, знань власника бізнесу про конкретний ринок, можливості для розширення товарного асортименту, доступність поставальників і умови співпраці з ними, попит у регіоні тощо. Найпопулярнішими нішами у 2021 р. за даними групи компаній EVO були сільськогосподарська продукція, техніка та обладнання; промислова хімія; зоотовари; харчові продукти та напої; матеріали для ремонту; будівництво; дім і сад; інструменти [15].

Знання цільової аудиторії дозволяє успішно позиціонувати товар та визначити запити потенційних покупців. За даними компанії GFK 63% онлайн-покупців мають середній рівень достатку, 70% одержали вищу

освіту, у 43% є діти до 14 років, 76% працюють, 51% віком 26-45 років. Також під час створення портрету потенційного клієнта важливо враховувати споживчі звички. Наприклад, у 2021 р. відзначали такі основні тенденції онлайн-продажів: покупка через смартфон відбувається у 58% (у т. ч. 51% – через мобільний додаток), а у 47% – на ноутбучі; чоловіки частіше купують техніку й автомобільні товари, жінки – товари для дітей, паперові книги, взуття, одяг, парфуми, подарунки, аксесуари [15].

Ефективний бізнес-план інтернет-магазину також містить детальний аналіз чисельності та частоти пошукових запитів за товарами обраної для продажу категорії. Слід врахувати, що такі запити можуть бути як узагальненими (наприклад «смартфон»), так і високоточними («бренд+точна назва моделі+колір»), а частина запитів передбачатиме сезонність (Різдво, День закоханих тощо). Також тут повинен бути аналіз видач на ці запити з урахуванням того, які конкуренти сфокусовані на окремих запитах. Для проведення такого аналізу потрібні певні знання та навички інтернет-аналітики, однак це дає змогу виявити нішу для просування, найбільш слабо охоплену конкурентами.

У бізнес-плані інтернет-магазину слід детально вказувати терміни, характеристики та вартість планованих робіт з пошукової оптимізації, а також подавати прогноз динаміку виведення за найбільш масовими запитами у топ видач і збільшенням обсягів продажу в мережі. Окремий розділ повинен бути присвячений взаємодії магазину з прайс-агрегаторами (наприклад Price.ua чи Hotline.ua), при цьому також доцільно представити відповідні списки, ціни, розрахунки прогнозованої частоти переходів з сайтів агрегаторів на сайт магазину та частки покупок від чисельності цих переходів.

Позитивний ефект дає вказання характеристик контенту відповідного інтернет-магазину, зокрема [16]:

- співвідношення унікальної інформації та копіпасту (водночас останнього слід максимально уникати навіть в описах товару, що містять нечислові дані, оскільки це призводить до суттєвого погіршення індексації пошуковиками);

- наявність відгуків про моделі товару та бренди та реакції магазину на ці відгуки;

- наявність на сайті магазину нетоварного контенту з активним трафіком, наприклад статей «Як обрати ноутбук» або форумів із запитаннями;

Важливе значення при плануванні діяльності інтернет-магазину мають розрахунки робіт зі SMO (social media optimization) – комплексу заходів, спрямованих на залучення на сайт відвідувачів із соціальних мереж, та SMM (social media marketing) – використання соціальних платформ як каналів просування бренду, збільшення цільової аудиторії, залучення трафіку на сайт і збільшення обсягу продажів. Сучасні інтернет-магазини зазвичай вбудовують продажний інтерфейс в акаунти соцмереж або здійснюють продажі шляхом обміну повідомленнями з користувачами соцмереж, тому витрати та доходи за цим каналом слід проаналізувати.

З початком російської військової агресії ефективність взаємодії з покупцями в інтернет-магазинах суттєво залежить від мовного наповнення сайту. На початку 2022 р. кількість клієнтських запитів українською мовою суттєво переважала чисельність відпо-



Рисунок 1 – Структура бізнес-плану за методикою UNIDO

Джерело: сформовано автором на основі [14]

відних магазинних результатів, оскільки останні були переважно російськомовними. Особливо така тенденція була характерна для центральних і східних регіонів України та м. Києва. Сьогодні ж переважна більшість інтернет-магазинів забезпечені інтерфейсом на українській мові, тому таку специфіку відвідування і продажів також слід за потреби проаналізувати окремо.

Слід зазначити, що для інтернет-магазину важливіше, ніж для традиційної точки продажів, ще до початку роботи охарактеризувати в бізнес-плані демпінгові особливості та їх динаміку. Це стосується інформації щодо того, які товари будуть продаватися дешевше, ніж у конкурентів; які акції і з якою частотою будуть проводитися, а також на основі яких домовленостей із постачальниками чи виробниками; які спеці-

альні рекламні кампанії будуть проводитися на основі таких акцій. Потреба в цьому аналізі виникає через те, що досвідчені інтернет-користувачі оперативно порівнюють ціни в різних інтернет-магазинах і, відповідно, купують товар за мінімальною ціною. Таким чином ефективний баланс між елементами демпінгу та підвищенням цін є важливим механізмом зростання обсягів продажу та рівня лояльності клієнтів.

Також інтернет-магазин часто суттєво відрізняється від звичайного способами та засобами оплати: наприклад, в інтернет-магазинах можна оплатити покупку через власний портал, сайт банку чи платіжної системи; через транзитний сайт за допомогою мобільного терміналу, яким екіпірований кур'єр; шляхом зарахування грошей покупця на картку власника чи співро-

бітника магазину; електронними грошима або застосувати інші види проплат від юридичних осіб. Усі ці особливості слід запланувати з урахуванням можливої динаміки доходів і витрат за відповідними каналами транзакцій [17].

У багатьох випадках популярний сайт магазину може одержувати додатковий дохід шляхом монетизації: найчастіше від розміщення реклами та іншого платного контенту, надання платних послуг клієнтам, участі в партнерських або реферальних програмах. Які саме методи монетизації, коли та на яких засадах будуть застосовані, а також який додатковий дохід при цьому прогнозується, обов'язково слід внести до бізнес-плану.

Дуже важливим для сайтів інтернет-магазинів є щоденний контроль за точністю контенту, особливо щодо наявності товарів на складі або в постачальника та стійкості його ціни. Основним недоліком, а часто й причиною закриття новостворених інтернет-магазинів, є фактична відсутність замовленого покупцем товару, у той час, коли на сайті зазначено про його наявність; необґрунтоване подорожчання товару чи збільшення термінів його доставки, а також попередження на сайті «інформацію про ціну (розміри тощо) та наявність товару уточнюйте в менеджера». Якщо на сайті реалізуються масові популярні товари, це стане причиною різкого відтоку відвідувачів, котрі без проблем зможуть знайти аналогічні товари на інших інтернет-ресурсах.

В організаційному розділі бізнес-плану інтернет-магазину, як і для офлайн-магазину, слід вказати дані про персонал (перелік посад, їх службові обов'язки, розмір зарплатні), наявність і характеристику приміщення, потрібного устаткування, а якщо підприємство планує розширення і з'явилися можливості та ресурси для найму додаткових працівників – це також слід зафіксувати в бізнес-плані. Зазвичай працівниками новоствореного інтернет-магазину є власник бізнесу (як директор або формальний куратор проєкту), менеджери з продажу, кур'єр (у разі можливості власної доставки, яка часто обмежується межами певного населеного пункту), спеціалісти з просування (smm-менеджери, копірайтери). Крім того, штат магазину за потреби може бути доповнений програмістом, модератором, бухгалтером, юристом тощо [18].

У якості реальної локації інтернет-магазинів найчастіше використовуються невеликі орендовані офіси для роботи менеджерів з продажу та зберігання товару.

До переліку устаткування, яке зазвичай потрібне для організації роботи інтернет-магазину, можуть входити стаціонарний і мобільні телефони, комп'ютери або ноутбуки, принтер, джерело безперебійного живлення тощо.

У традиційних магазинів фінансова частина бізнес-плану зазвичай фокусується на характеристиці значних початкових інвестицій, розрахунку точки беззбитковості, строку окупності та приділяє досить багато уваги процесам досягнення прибутку в порівнянні з забезпеченням подальшого розвитку проєкту. Певною мірою це пов'язано з тим, що на практиці детальні бізнес-плани часто розробляються не стільки через потребу підприємця у плануванні власного бізнесу, скільки для переконання інвесторів у тому, що виділені на цей проєкт гроші не будуть витрачені марно. Тому

планування нового бізнесу переважно здійснюється на період окупності інвестицій або до повернення особистих капіталовкладень власника.

У той же час в інтернет-магазинів стартові інвестиції відносно невеликі, оскільки в більшості в них відсутні власні склади та штат кур'єрів, завдяки прямій співпраці з постачальниками та незалежними кур'єрськими службами. Тому основні капіталовкладення складаються з витрат на створення сайту, резерву на заробітну платню працівників (зазвичай двох-п'яти) та бюджету маркетингово-рекламної діяльності до моменту досягнення точки мінімальної рентабельності. Навіть тоді, коли інтернет-магазин планує винаймати склад і здійснювати самостійну закупівлю товарів (найчастіше за потреби термінові доставки товарів або незначних обсягах товару), вартість оренди такого складу та витрати на персонал зазвичай є суттєво нижчими, ніж у пересічного офлайн-магазину. Як наслідок у стартовому бізнес-плані інтернет-магазину можна не зосереджувати основну увагу на строках і умовах первинних капіталовкладень, натомість деталізувати прогнози щодо щомісячних доходів і витрат та їх імовірної динаміки. Зокрема перелік статей витрат, які потрібно передбачити в бізнес-плані інтернет магазину, представлено на рис. 2 [19].

У будь-якому випадку при складанні бізнес-плану слід визначити прогнозний обсяг продажу товарів і, відповідно, величину доходів і прибутків. Методика й алгоритм розрахунку цих показників наведені на рис. 3 [20].

Однак говорити про окупність та визначити точний обсяг прибутковості та інтернет-магазину можна лише в процесі роботи інтернет-магазину. На це суттєво можуть впливати такі чинники, як відповідність вибору ринкової ніші, характеристики (у тому числі й економічні) товарів, умови співпраці з постачальниками та організації технологічних процесів самого магазину, специфіка маркетингу та використання різних каналів залучення цільової аудиторії тощо.

Загалом величину прибутку діючого магазину можна розрахувати за формулою (1) [20]:

$$П = (В \times К \times СЧ) - ПД - ЗТ - ОРГ - РК, \quad (1)$$

де П – обсяг прибутку за досліджуваний період;

В – кількість відвідувань інтернет-магазину за відповідний період;

К – конверсія (співвідношення кількості здійснених покупок і відвідувань сайту);

СЧ – величина середнього чеку (середня сума, на яку покупці купують товар в інтернет-магазині протягом відповідного періоду);

ПД – податкові відрахування;

ЗТ – витрати на закупівлю товарів у досліджуваному періоді;

ОРГ – організаційні витрати (орендні платежі, вартість доставки, зарплатня працівників і т. п.) у досліджуваному періоді;

РК – витрати на рекламу за різними каналами у відповідному періоді.

Також бізнес-план інтернет-магазину повинен містити аналіз загроз і ризиків бізнесу. Очевидно, що точно передбачити всі потенційні проблеми нереально для кожного господарюючого суб'єкта, однак це дає змогу підготуватися до найбільш очевидних і засвідчує серйозність та ґрунтовність проєкту перед потенційними інвесторами.



Рисунок 2 – Орієнтовні статті витрат, які мають бути представлені в бізнес-плані інтернет-магазину

Джерело: сформовано автором на основі [19]

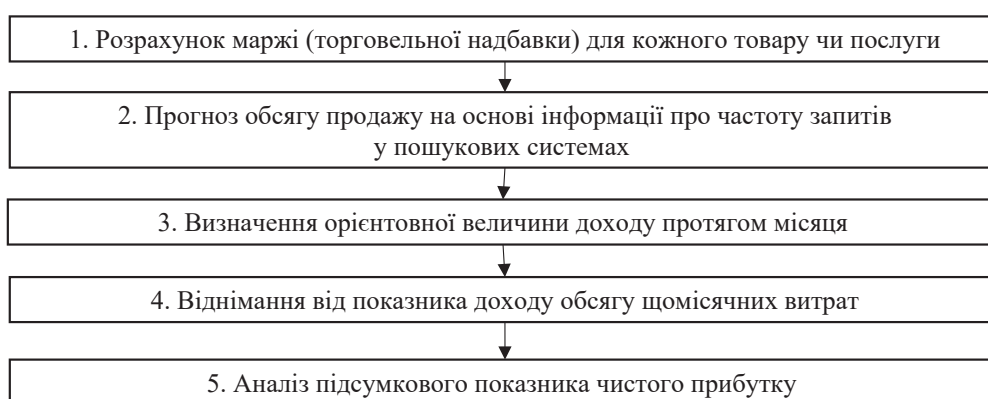


Рисунок 3 – Алгоритм визначення прогнозних показників доходу та прибутку інтернет-магазину

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Зазвичай такими базовими ризиками є форс-мажорні обставини (військові дії, стихійні лиха), економічні зміни в країні (різкі зміни курсу валют, дефолт), зниження обсягу продажів (наприклад, сезонних товарів). Специфічними загрозами для інтернет-магазину можуть стати неправильне позиціонування (є причиною низької відвідуваності та конверсії), технічні несправності, некомпетентність персоналу, який забезпечує ефективну роботу сайту (програмістів, дизайнерів, SEO-менеджерів тощо), проблеми з організацією платежів і доставки.

Висновки. Грамотне формування бізнес-плану є одним із визначальних чинників успіху будь-якого суб'єкта бізнесу в умовах ринкової економіки. Бізнес-планування активно використовується для посилення можливостей розвитку та розширення масштабів діяльності інтернет-проектів, проте воно потребує чіткого усвідомлення відповідальності за результат, ґрунтовного аналізу значної кількості інформації та знання особливостей функціонування таких структур.

Список використаних джерел:

1. Димура М. E-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі. URL: <https://cutt.ly/1NueWoT>
2. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за видами економічної діяльності на 01 січня 2022 року. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності на 01 січня 2022 року. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. 90% нових інтернет-магазинів закриваються протягом 120 днів – дослідження. URL: <https://cutt.ly/rNurLj9>

5. Alonso-Vazquez M., del Pilar Pastor-Pérez M., Alonso-Castañón M. A. Management and business plan. *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures*. 2018. P. 153–158.
6. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план : практ. посібник. Київ : Знання, 2001. 285 с.
7. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посібник / З. С. Варналії та ін. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
8. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78–81.
9. Кондратиук О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 26. Ч. 1. С. 90–94.
10. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С. Ф. Покропивний та ін. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.
11. Sahlman W. A. How to write a great business plan. *Harvard Business Review*. 1997. № 4. P. 98–109.
12. Устенко М. О., Курочка А. Ю., Максимова О. В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 81–87.
13. Бизнес-план для интернет-магазина: зачем он нужен и как его составить? URL: <https://cutt.ly/PNuynd3>
14. Методика UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). URL: <https://cutt.ly/jNuupVK>
15. Бізнес-план інтернет-магазину: чим він відрізняється. URL: <https://cutt.ly/5NuuW6J>
16. Vyshnova J. How to write an eCommerce business plan for your startup. URL: <https://cutt.ly/4Nuu8C9>
17. Искандеров А. Бизнес-планирование для электронной коммерции. URL: <https://cutt.ly/9NuifQS>
18. Селезньов Ю. Эффективный бизнес-план для интернет-магазина. URL: <https://elbuz.com/ua/biznes-plan-dlya-internet-magazina>
19. Етапи розробки бізнес-плану для інтернет-магазину. URL: <https://tranzo.ua/blog/etapy-razrobotki-biznes-plana-dlya-internet-magazina>
20. Цапліна А. Як скласти бізнес-план для інтернет-магазину: покрокова інструкція. URL: <https://sendpulse.com/ua/blog/online-store-business-plan>

References:

1. Dymura M. (2021) E-commerce v Ukraini: tsyfry, fakty, perspektyvy rozvytku onlain-torhivli. Available at: <https://cutt.ly/1NueWoT> (in Ukrainian)
2. Kilkist zareiestrovanykh yurydychnykh osib za vydamy ekonomichnoi diialnosti na 01 sichnia 2022 roku. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
3. Kilkist zareiestrovanykh fizychnykh osib-pidpriumstiv za vydamy ekonomichnoi diialnosti. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
4. 90% novykh internet-mahazyniv zakryvaiutsia protiahom 120 dniv – doslidzhennia (2019). Available at: <https://cutt.ly/rNurLj9> (in Ukrainian)
5. Alonso-Vazquez, M., del Pilar Pastor-Perez, M., Alonso-Castañón, M. A. (2018) Management and business plan. In *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures* (pp. 153–158). Bingley, Marios Sotiriadis.
6. Barrow, C., Barrow, P. & Brown, R. (2001) *Biznes-plan: praktychnyi posibnyk* [The business plan workbook]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
7. Varnalii, Z. S., Vasylytsiv T. H., Lupak R. L., Bilyk R. R. (2019) *Biznes-planuvannia pidpriumnytskoi diialnosti: navchalnyi posibnyk*. [Business planning of entrepreneurial activity: tutorial]. Chernivtsi: Tekhnodruk. (in Ukrainian)
8. Didenko, Ye. O. & Nianchur, B. S. (2016) Biznes-planuvannia ta yoho rol u stratehichnomu upravlinni pidpriumstvom [Business planning and its role in the strategic management of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, 12, 78–81. (in Ukrainian)
9. Kondratiuk, O. M., Pshenychnyi, V. I. (2019) Biznes-planuvannia v pidpriumnytskomu seredovyshchi: teoretychnyi aspekt [Business planning in the entrepreneurial environment: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 26, part 1, 90–94. (in Ukrainian)
10. Pokropyvnyi, S. F., Sobol, S. M., Shvydanenko, H. O. & Derevianko O. H. (2022) *Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia: navchalnyi posibnyk* [Business plan: development technology and justification]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
11. Sahlman, W. A. (1997) How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 4, 98–109.
12. Ustenko, M. O., Kurochka, A. Yu., Maksymova, O. V. (2018) Biznes-planuvannia yak instrument dosiahnennia stratehichnykh tsilei pidpriumstva [Business planning as a tool achievements of the strategic objectives of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 64, 81–87. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i64.149957 (in Ukrainian)
13. Бизнес-план для интернет-магазина: зачем он нужен и как его составить? (2019). Available at: <https://cutt.ly/PNuynd3> (in Russian)
14. Metodyka UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). Available at: <https://cutt.ly/jNuupVK> (in Ukrainian)
15. Бизнес-план интернет-магазина: чым він відрізняється. Available at: <https://cutt.ly/5NuuW6J> (in Ukrainian)
16. Vyshnova, J. (2021) How to write an eCommerce business plan for your startup. Available at: <https://cutt.ly/4Nuu8C9>
17. Iskanderov, A. (2017) Бизнес-планирование для электронной коммерции. Available at: <https://cutt.ly/9NuifQS> (in Russian)
18. Seleznov, Yu. (2022) Efektivnyi biznes-plan dlia internet-mahazynu. Available at: <https://elbuz.com/ua/biznes-plan-dlya-internet-magazina> (in Ukrainian)
19. Etapy rozrobky biznes-planu dlia internet-mahazynu. Available at: <https://tranzo.ua/blog/etapy-razrobotki-biznes-plana-dlya-internet-magazina> (in Ukrainian)
20. Tsaplina, A. (2022). Yak skladyti biznes-plan dlia internet-mahazynu: pokrokovia instrukttsiia. Available at: <https://sendpulse.com/ua/blog/online-store-business-plan> (in Ukrainian)

Shaleva Oleksandra
Lviv University of Trade and Economics

ORGANISING BUSINESS PLANNING AND ITS ROLE IN INTERNET STORES FUNCTIONING EFFICIENCY IMPROVING

In recent years the growth rate of e-commerce (especially its retail sector represented by online stores) has significantly accelerated in Ukraine, as in the rest of the world. However, due to the absence of knowledge about business specifics in the global environment and lack of strategic vision of the directions of their activity, a large part of the newly created business entities will quickly suffer defeat. It is possible to determine development prospects, consider potential threats for effective market positioning and increase the competitiveness level of an online store through business planning. In its essence, a business plan is a program that provides a detailed description of certain operations implementation and justifies the strategy of functioning of a certain project as a whole. In most cases, business plans for commercial chain projects are traditionally developed according to the UNIDO standard, which is suitable for small business entities that are starting their work and looking for potential investors, but in terms of content, they differ significantly from similar documents created for offline trade enterprises. The main differences relate to the marketing aspects of the activity: methods of market analysis and selection of a market niche; target audience formation; creation and analysis of content; processes of search optimization, promotion, advertising and information support of the site; organization of interaction with customers regarding payment and delivery of goods; selection of directions are specific receiving additional income. The language of the site content is considerable (especially in the last few months). The main feature of the online store business plan organizational part is the reduction in the personnel number, the need for employees who ensure the site functioning and interaction with customers, as well as changes in the business entity infrastructure. Due to this, commercial network structures usually require smaller funding and investments, and the emphasis when developing a financial plan shifts towards planning and distribution of potential revenues and costs of the enterprise accordingly. Online store profitability depends not only on the balance of income and expenses but also on specific site visit indicators and the efficiency of converting visitors into customers (conversion). At the same time, the online store business plan analyzes initial risks for all trade structures and specific risks determined by the peculiarities of the organizational and technical support of activities on the Internet.

Key words: *planning, business plan, Internet network, online store, development strategy, content, profit.*

JEL classification: L21, M13, M21, O21
