

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-73>

УДК УДК 338.1

ГАРВАТ Ольга

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-4404-3219>

harvat@khmnu.edu.ua

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У даній статті досліджено роль бізнес-планування діяльності торговельних підприємств в забезпеченні їх конкурентоспроможності. Визначено особливості планування діяльності торговельного підприємства. За результатами проведеного дослідження встановлено, що бізнес-планування відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств, оскільки дозволяє не лише визначити стратегію розвитку, але й ефективно управляти ресурсами, адаптуватися до змін ринку та досягати поставлених цілей.

Ключові слова: економічний розвиток, конкурентоспроможність, бізнес-планування, торговельне підприємство.

HARVAT Olha

Khmelnytskyi National University

BUSINESS PLANNING OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENSURING THEIR COMPETITIVENESS

In this article examines the role of business planning of trading enterprises in ensuring their competitiveness. The peculiarities of planning the activities of a trading enterprise are determined. The trading enterprises are characterized by their own "planning philosophy", as the value chain is based on close cooperation with local suppliers, efficient logistics, adaptation to consumer needs, and high service standards. It is established that business planning: provides a strategic vision for the development of trading activities and facilitates rapid adaptation to the variability of the market economy; promotes more efficient use of resources; provides the ability to manage risks; promotes innovation in trading activities; allows for in-depth analysis of competitors; ensures improved organizational effectiveness.

In terms of gross domestic product, trade enterprises rank third, accounting for 12.6% of the country's total gross domestic product. Therefore, ensuring their competitiveness is quite important. The competitiveness of an enterprise is achieved by creating competitive advantages in comparison with other competing enterprises. The implementation of business planning will ensure the identification of competitive advantages, determination of the level of sustainability, and specification of development strategies.

Business planning is a necessary tool for the successful development of trading enterprises in conditions of fierce competition. It allows not only to survive, but also to achieve sustainable competitive advantages. In order to implement the tasks assigned to the business plan, it is advisable: regularly review and adjust the business plan; use modern business planning tools and methods; involve external experts and highly professional employees of the enterprise in the planning process.

Keywords: economic development, competitiveness, business planning, trade enterprises

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Економічний розвиток будь-якої країни світу передбачає наявність зміни типу суспільного відтворення її національної економіки шляхом переходу від екстенсивного до інтенсивного відтворення, насамперед, за рахунок активізації інноваційних факторів виробництва й підвищення рівня управління. Конкурентоспроможність національної економіки визначають, як здатність країни забезпечити сталий економічний розвиток.

У Проекті Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» визначальним є інноваційне спрямування розвитку, яке ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, створенні сприятливого інвестиційного клімату, оновленні виробничих фондів, формуванні високотехнологічних видів діяльності та галузей економіки, підвищенні енергоефективності виробництва, стимулюванні збалансованого економічного зростання, ґрунтованому на залученні інвестицій у використання відновлюваних джерел енергії, в екологічно безпечне виробництво та «зелені» технології [1].

З метою формування конкурентоспроможної національної економіки, Стратегією передбачено структурну модернізацію, що засновується на інноваціях та сучасному виробничому потенціалі, забезпечує високі екологічні та ресурсоефективні стандарти, адаптивна до потреб внутрішнього ринку та глобальних конкурентних викликів. Одним, із інструментів забезпечення досягнення даної мети є формування нової якості підприємництва, зокрема шляхом: спрощення процедур та регуляцій; залучення до державних і регіональних програм; залучення малих та середніх підприємств до провадження зовнішньоекономічної діяльності; розвиток кластерів; співпраці малого та середнього підприємництва із великим бізнесом; розвиток сільськогосподарського підприємництва [2].

Поєднання глобального досвіду з локальними адаптаціями дозволяє суб'єктам торговельної діяльності зберігати лідерські позиції в умовах високої конкуренції та нестабільного економічного

середовища. Отже, відповідно до Стратегії та реалій сьогодення, успіх торговельного підприємства залежить від подальшого інвестування в інновації, збереження стандартів якості та зміцнення лояльності клієнтів, а його конкурентоспроможність – від дієвого бізнес-планування усіх наявних бізнес-процесів. Бізнес-планування відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств, оскільки дозволяє не лише визначити стратегію розвитку, але й ефективно управляти ресурсами, адаптуватися до змін ринку та досягати поставлених цілей.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основні питання процесів планування й бізнес-планування розкриті у працях відомих науковців: Сотника І.М., Ольшанського О.В., Таранюка Л.М., Сазонець І.Л., Македона В.В., Макаренко С.М., Гамалій В.Ф., Вишневської В.А., Варналія З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. проте, переважна більшість їх праць присвячена особливостям бізнес-планування на промислових підприємствах. На даний час питання бізнес-планування діяльності торговельних підприємств, зокрема в аспекті забезпечення їх конкурентоспроможності залишається поза увагою дослідників, що обумовлює актуальність проведення дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є обґрунтування доцільності розробки та впровадження бізнес-планів у торговельних підприємствах. Досягнення зазначеної мети передбачає дослідження основних бізнес-процесів торговельних підприємств, особливостей складання бізнес-плану для торговельного підприємства та особливості формування його конкурентних переваг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Економічний розвиток та конкурентоспроможність національної економіки характеризується основними макроекономічними показниками, такими як: кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності; рівень валового внутрішнього продукту та кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності.

Протягом останніх п'яти років кількість активно діючих суб'єктів господарювання в Україні постійно змінювалася. Якщо у довоєнні часи вона мала тенденцію до зростання, то у 2022 році у порівнянні із попереднім 2021 роком вона скоротилась на 223740 одиниць або на 11,4 %. Така сама тенденція простежується і з кількістю діючих суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. У 2022 р. відносно попереднього 2021 р. їх кількість в Україні скоротилась на 116261 одиниць або на 15 %. У 2023 році загальна кількість суб'єктів господарювання в Україні зросла у порівнянні із кризовим 2022 р. на 10,4 %, а кількість суб'єктів господарювання у сфері торгівлі – зросла на 8,1 %. Таким чином, темпи зростання економічної активності підприємств сфери торгівлі є нижчими ніж темпи зростання економічної активності в інших сферах економіки. Це є свідченням того наскільки торговельні підприємства є вразливими від впливу внутрішньої та зовнішньої економічної нестабільності, а отже потребують подальшого проведення глибоких досліджень щодо забезпечення їх конкурентоспроможності.

Станом на кінець 2023 року в Україні функціонувало 1913193 одиниць суб'єктів господарювання з яких 714544 – це підприємства оптової та роздрібною торгівлі, у т. ч. ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів, що становить 37,3 % від загальної кількості усіх діючих суб'єктів господарювання (рис. 1.).

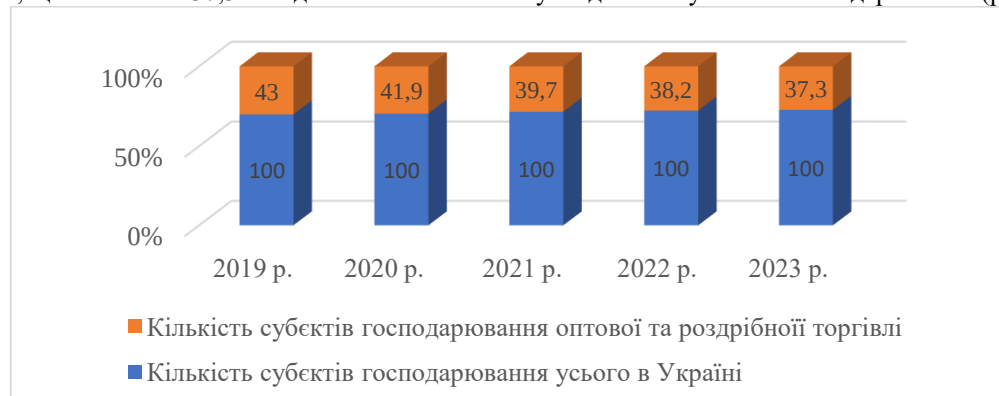


Рис. 1. Динаміка питомої ваги кількості діючих суб'єктів господарювання оптової та роздрібною торгівлі, у т. ч. ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів у загальній кількості діючих суб'єктів господарювання в Україні¹

Примітки: ¹ складено автором за даними Державного комітету статистики України [3]

За показником кількості найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості, торговельні підприємства за останні п'ять років займають в середньому 22,4 % від загальної чисельності зайнятих у всіх видах економічної діяльності в Україні (рис. 2).

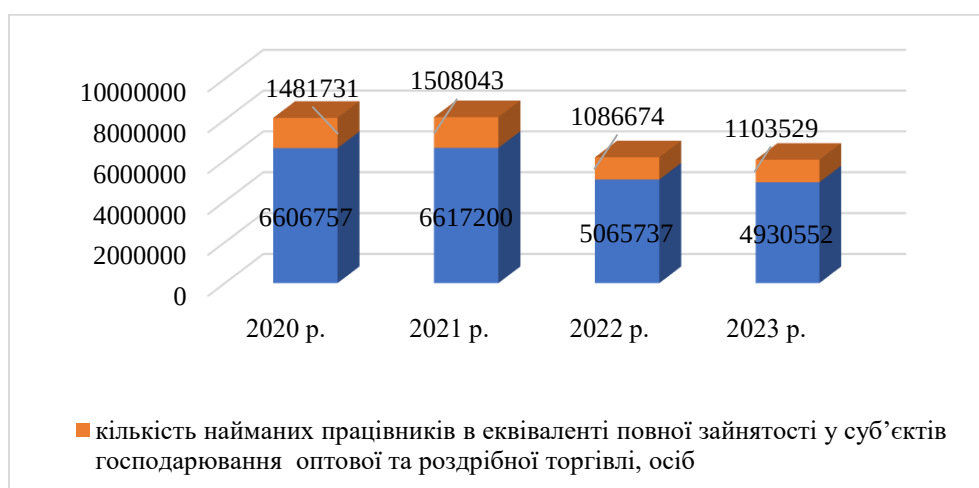


Рис. 2. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості у суб'єктів господарювання у 2019-2023 роках¹

Примітки: ¹ складено автором за даними Державного комітету статистики України [3].

Можна стверджувати, що сьогодні сфера торгівлі є однією із провідних сфер народного господарства, що забезпечує зайнятість достатньо чисельної групи населення.

За показником валового внутрішнього продукту торговельні підприємства посідають 3 місце, і формують 12,6 % від загальної величини ВВП країни (рис. 3). Тому, досить важливим є забезпечення їх конкурентоспроможності.



Рис. 3. Структура ВВП України за видами економічної діяльності у 2019-2023 роках¹

Примітки: ¹ складено автором за даними Державного комітету статистики України [3].

Торговельні підприємства функціонують у складному динамічному середовищі, яке формується під впливом політичних, економічних та соціальних викликів. Проте завдяки впровадженню технологічних інновацій, екологічних ініціатив та адаптації до змін у споживчих уподобаннях торговельні підприємства зберігають конкурентоспроможність і продовжують розвивати свою діяльність у країні не зважаючи на світові кризи, пандемії, і навіть, під час війни.

Слід зазначити, що для торговельних підприємств характерна власна «філософія планування», адже ланцюг цінності базується на тісній співпраці з локальними постачальниками, ефективній логістиці, адаптації до потреб споживачів та високих стандартах обслуговування, що дозволяє торговельним підприємствам успішно функціонувати у складних соціально-економічних та виробничих умовах.

Одним із інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема у сфері торгівлі, є формування бізнес-плану. Адже, бізнес-план забезпечуватиме обґрунтованість намірів торговельних підприємств та організованість у проведенні їх діяльності, а відтак і спроможність в конкурентній боротьбі.

Бізнес-планування є необхідним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Воно дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію, а й розробити стратегію, яка сприятиме успішному розвитку підприємства в умовах конкуренції. Операційне та фінансове планування

дозволяють максимально ефективно використовувати ресурси, а моніторинг і коригування стратегії забезпечують можливість адаптації до змін на ринку.

За методом «теорії ефективної конкуренції» виокремлюють такі показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, як: ефективність виробничої діяльності підприємства; фінансовий стан підприємства; ефективність організації збуту та просування товарів [4]. Тому, бізнес-планування діяльності торговельних підприємств в аспекті забезпечення їх конкурентоспроможності передбачає, розробку сукупності планів усіх наявних в його операційній діяльності бізнес-процесів, а саме: організації виробничо-торгівельної діяльності; кадрового забезпечення; фінансового забезпечення; інвестиційного забезпечення (спроможності); маркетингу та продажів; обслуговування клієнтів; логістики та дистрибуції.

Організація виробничо-торгівельної діяльності торговельного підприємства є результатом чіткої інтеграції глобальних стандартів із локальними особливостями, що дозволяє їм забезпечувати високу якість продуктів і послуг, водночас враховуючи вподобання вітчизняних споживачів. Центральним елементом цієї діяльності є стандартизація процесів, що гарантує однакову якість продукції незалежно від місця розташування суб'єкта господарювання. Виробничий базується на філософії підтримки національного товаровиробника, використанні локальних продуктів/товарів. При цьому, важливо щоб підприємства інвестували у підвищення ефективності постачань, використовуючи власні складські комплекси та оптимізуючи логістичні маршрути для забезпечення безперервного постачання.

Організація торгівельної діяльності має низку особливостей і має бути побудована на основі принципу іновативності. Велика кількість підприємств, зокрема роздрібною торгівлі активно почали використовувати термінали самообслуговування, розробку мобільних додатків; карток постійного клієнта тощо. Це дало змогу суттєво зменшити час очікування клієнтів, водночас підвищивши середній чек завдяки візуалізації додаткових опцій у меню та анонсу поточних та майбутніх promotion. Таким чином, організація виробничо-торгівельної діяльності торговельного підприємства має базуватися на принципах ефективності, якості та клієнтоорієнтованості. Підприємства мають демонструвати здатність адаптувати свої процеси до локальних умов, інтегруючи сучасні технології та маркетингові підходи, що забезпечуватиме їх конкурентоздатність в довгостроковій перспективі.

Особливу увагу слід приділити кадровому забезпеченню та системі управління персоналом торговельних підприємств, оскільки саме від професійності, знань, умінь, навичок та досвіду персоналу залежить результативність діяльності суб'єкта господарювання. Під час планування роботи з персоналом слід забезпечити впровадження багаторівневої програми розвитку персоналу, яка включатиме новітні знання про обслуговування клієнтів, техніку приготування та технологію провадження торговельної діяльності, організацію раціональних трудових процесів та безпеку праці.

Провідну роль у здійсненні торговельної діяльності відіграє маркетинг. Під час планування маркетингової діяльності слід враховувати можливості використання різноманітних платформ для просування своїх продуктів, включаючи телевізійну рекламу, соціальні мережі та партнерські програми. Дослідження вподобань українських споживачів дозволить уникнути витрат на закупівлю товарів, які не мають стійкого попиту на них.

План-обслуговування клієнтів спрямований на обґрунтування доцільності виділення ресурсів на покращення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Для забезпечення конкурентоздатності, підприємства повинні інвестувати на модернізацію з метою забезпечення високого рівня сервісу.

Розробка плану з логістики та дистрибуції забезпечуватиме швидке та ефективне постачання товарів по всій Україні. Співпраця з локальними постачальниками дозволить зменшити витрати на транспортування.

Таким чином, бізнес-планування має суттєвий вплив на конкурентоспроможність торговельних підприємств, оскільки:

по-перше, забезпечує стратегічне бачення розвитку торговельної діяльності та сприяє швидкій адаптації до мінливості ринкової економіки. Бізнес-планування допомагає визначити довгострокові цілі та стратегії розвитку. Це дозволяє компанії правильно реагувати на зміни в ринку, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових умов. Той, хто має чітке стратегічне бачення, зможе краще передбачити майбутні тенденції й адаптувати свою діяльність до них, що забезпечує конкурентну перевагу;

по-друге, сприяє більш ефективному використанні ресурсів, адже добре сплановані бізнес-процеси дозволяють більш ефективно використовувати ресурси (фінансові, людські, матеріальні), що знижує витрати і підвищує продуктивність. Підприємства, які планують свої витрати, зможуть знижувати зайві витрати й інвестувати в найбільш перспективні напрямки;

по-третє, забезпечує можливість управління ризиками, оскільки бізнес-планування дозволяє заздалегідь прогнозувати можливі ризики та розробляти стратегії для їх мінімізації. Це важливо для підтримки стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Уміння ефективно управляти ризиками дає торговельному підприємству можливість бути більш стійким до економічних коливань, змін у споживчих уподобаннях або непередбачених ситуацій;

по-четверте, сприяє впровадженню інновацій в торговельній діяльності. Саме бізнес-планування дозволяє виділяти ресурси на дослідження і розвиток нових продуктів або послуг. Компанії, які інвестують у

інновації й активно розробляють нові рішення, можуть швидше реагувати на зміну попиту та надавати споживачам більш якісні й сучасні пропозиції;

по-п'яте, бізнес-планування дозволяє проводити глибокий аналіз конкурентів, їхніх слабких і сильних сторін, а також позиціонувати свою компанію так, щоб виграти в порівнянні з іншими. Це дає дозволитиме торговельним підприємствам вибудувати тактику, яка максимально відповідає вимогам ринку й вигідно вирізняється серед конкурентів;

по-шосте, чітке планування бізнес-процесів забезпечуватиме покращення організаційної ефективності, через розподіл обов'язків, постановку завдань і визначення термінів їх виконання. Всі ці фактори ведуть до зниження витрат на управлінські та операційні процеси, що підвищує конкурентоспроможність.

Отже, бізнес-планування є критично важливим інструментом для будь-якого підприємства, зокрема у сфері торгівлі, яка хоче зберігати або підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Бізнес-планування є необхідним інструментом для успішного розвитку торговельних підприємств в умовах жорсткої конкуренції. Воно дозволяє не лише виживати, але й досягати стійких конкурентних переваг, оскільки дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та швидко реагувати на нові можливості; сприяє ефективному використанню ресурсів та оптимізації витрат; допомагає залучати інвестиції та отримувати кредити; підвищує мотивацію персоналу та забезпечує злагоджену роботу команди; створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

З метою реалізації бізнес-плану покладених на нього завдань в довгостроковій перспективі доцільно: регулярно переглядати та коригувати бізнес-план з урахуванням змін ринку та результатів діяльності торговельного підприємства; використовувати сучасні інструменти та методи бізнес-планування, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера; залучати до процесу планування зовнішніх експертів та високопрофесійних співробітників підприємства.

Література

1. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (проект). URL: <https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
2. УКРАЇНА – 2030. Стратегія зміни майбутнього. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/ukraine-2030-1.pdf>. (дата звернення: 20.03.2025).
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
4. Harvat Olha Management of the competitiveness of city electric transport : monographic «Science and education as the basis for the modernization of the world order '2023», series «European Science». Book 25. Part 2. 2023. С. 81-126 URL: file:///D:/Downloads/57-178-PB.pdf

References

1. Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku (proekt). URL: <https://www.sd4ua.org/wp-content/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf> (data zvernennia: 20.03.2025).
2. UKRAINA – 2030. Stratehiia zminy maibutnoho. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/ukraine-2030-1.pdf>. (data zvernennia: 20.03.2025).
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 20.03.2025).
4. Harvat Olha Management of the competitiveness of city electric transport : monographic «Science and education as the basis for the modernization of the world order '2023», series «European Science». Book 25. Part 2. 2023. С. 81-126