

УДК 338.2:005.511

Дацко Орест Мар'янович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0009-9753-823X

Киричук Богдан Васильович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0008-4870-1347

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено роль бізнес-планування як ключового інструменту стратегічного управління підприємством, що сприяє його розвитку та адаптації до змінних ринкових умов в контексті євроінтеграційних процесів. Визначено основні функції бізнес-плану, серед яких аналіз ринкових тенденцій, прогнозування фінансових результатів, оцінка ризиків, залучення інвестицій та оптимізація ресурсного потенціалу. Особливу увагу приділено цифровізації бізнес-планування та використанню сучасних технологій для підвищення точності прогнозів і ефективності управлінських рішень. Розглянуто перспективи розвитку бізнес-планування у малому та середньому бізнесі та його значення для забезпечення стійкого економічного зростання підприємств в умовах глобалізаційних викликів.

Ключові слова: бізнес-планування, стратегічне управління, розвиток підприємств, євроінтеграція, цифровізація, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність, фінансове прогнозування, ризики.

Постановка проблеми. Бізнес-планування є інструментом стратегічного управління підприємством, що розвиває ключову роль у процесі його розвитку, адаптації до змінного ринкового середовища та забезпечує стійкість у довгостроковій перспективі. В сучасних умовах високої конкуренції та економічної нестабільності бізнес-план виступає не тільки як внутрішній документ для управління ресурсами, але і як вагомий інструмент залучення інвестицій, оцінки ризиків і побудови ефективної бізнес-моделі. Сучасні підприємства діють у складному економічному середовищі, що характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами, цифровізацією бізнесу та глобалізаційними процесами. В умовах євроінтеграції перед підприємствами постають нові виклики, пов'язані з необхідністю підвищення конкурентоспроможності, адаптації до європейських стандартів управління, залученням інвестицій та ефективним використанням ресурсів. У такій ситуації бізнес-планування стає критично важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує цілісне бачення розвитку підприємства, прогнозування фінансових результатів та мінімізацію ризиків. Актуальність дослідження полягає у необхідності розробки сучасних підходів до бізнес-планування, які враховують інтеграційні процеси та динаміку змін глобального ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження бізнес-планування охоплює широкий спектр питань, що включають стратегічне управління, фінансове прогнозування, оцінку ризиків та цифровізацію управлінських процесів. У працях сучасних науковців Демиденко В.В. [2], Ільчук М.М., Коновал І.А., Барановської О.Д. [4] висвітлюється важливість бізнес-планування як інструменту підвищення стійкості підприємств до ринкових коливань та невизначеності. Зокрема, у дослідженнях Демиденко В.В. наголошується на значущості цифрових технологій у процесах планування, використанні великих даних та

аналітичних платформ для підвищення точності прогнозування [2]. Водночас, значна частина наукових публікацій присвячена ролі бізнес-планування у розвитку малого та середнього бізнесу, що особливо актуально в контексті євроінтеграції, оскільки такі підприємства часто стикаються з проблемами обмежених ресурсів та нестабільності ринкового середовища. Попри значний науковий доробок у цій сфері, залишається відкритим питання адаптації бізнес-планування до сучасних викликів цифрової трансформації та глобалізаційних змін, що потребує подальшого дослідження та розробки нових концептуальних підходів.

Метою статті є розробка комплексного підходу до організації процесу бізнес-планування розвитку компанії, дослідження методичних особливостей підготовки бізнес-плану та узагальнення вимог до його змістового наповнення і якості обґрунтування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-планування відіграє вирішальну роль у процесі трансформації підприємств, оскільки забезпечує структурований підхід до прогнозування майбутнього розвитку компанії. Його формування є необхідним для обґрунтування стратегічних змін та ухвалення зважених управлінських рішень. Будь-яке оновлення діяльності підприємства передбачає створення моделі його функціонування, що дозволяє оцінити перспективи реалізації змін та розробити ефективні шляхи їх впровадження. Бізнес-план слугує не лише внутрішнім документом для керівництва, а й важливим інструментом комунікації із зовнішніми стейкхолдерами: інвесторами, акціонерами, фінансовими установами, які оцінюють перспективність діяльності підприємства та можливість участі у фінансуванні його проєктів. Ефективний бізнес-план дозволяє підвищити привабливість компанії для потенційних інвесторів, оптимізувати використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів та забезпечити адаптивність до змін ринку. Також важливо відзначити, що сучасні методи бізнес-планування дедалі більше інтегрують цифрові технології, використання великих даних, аналітичних платформ та штучного інтелекту, що дозволяє робити прогнози більш точними та адаптивними. Автоматизація процесів планування, моделювання сценаріїв та оцінка ефективності управлінських рішень створюють нові можливості для розвитку підприємств у різних галузях [5].

Забезпечення розвитку підприємств – це комплексний процес створення та реалізації стратегій, спрямованих на довгострокове зростання, підвищення конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів та адаптацію до змінного ринкового середовища. Він включає впровадження інновацій, модернізацію виробництва, розширення ринків збуту, покращення управлінських практик та фінансову стійкість підприємства. Забезпечення розвитку передбачає використання стратегічного планування, аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, оптимізацію бізнес-процесів, інвестиційну діяльність та підвищення рівня корпоративного управління. Ключовими факторами цього процесу є наявність ефективної бізнес-моделі, високої кваліфікації персоналу, адаптивності до ринкових змін та здатності до інновацій. Таким чином, забезпечення розвитку підприємств є багатоаспектною діяльністю, що охоплює як економічні, так і організаційні, технологічні та соціальні складові, спрямовані на досягнення стійкого та динамічного зростання [1].

Зміни, що передбачають бізнес-планування, можуть охоплювати широкий спектр управлінських рішень, починаючи від розширення виробничих потужностей, модернізації технологій, диверсифікації бізнесу, впровадження інноваційних продуктів і закінчуючи фінансовим оздоровленням чи реструктуризацією підприємства. Усе це потребує ретельного аналізу ресурсного потенціалу компанії та виявлення нових можливостей його ефективного використання. Запровадження стратегічних змін, зокрема угод злиття та поглинання, масштабування бізнесу чи проведення ребрендингу, має ґрунтуватися на комплексному підході, який включає оцінку фінансових ризиків, конкурентного середовища, тенденцій ринку та потенційних перспектив розвитку. Процеси бізнес-планування сприяють

упорядкуванню й оптимізації прийняття рішень у межах стратегічного управління. Вони дають змогу синхронізувати довгострокові цілі компанії з оперативними задачами, створюючи гнучку систему управління, здатну адаптуватися до змінного ринкового середовища. Таким чином, бізнес-план слід розглядати як інтегрований механізм стратегічного та тактичного управління, що забезпечує цілісність, системність і передбачуваність розвитку підприємства [4].

Системне застосування бізнес-планування є необхідністю в сучасних умовах ведення підприємницької діяльності, оскільки воно виконує комплексну функцію стратегічного управління, оцінки ефективності та оптимізації бізнес-процесів. Його значущість обумовлена кількома ключовими аспектами. Передусім, бізнес-планування забезпечує об'єктивну та неупереджену оцінку перспектив розвитку компанії, що дозволяє проаналізувати її внутрішні можливості та зовнішні загрози. Критичний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування ринкової динаміки та конкурентного середовища дають змогу формувати стратегії, які враховують потенційні ризики й підвищують рівень готовності до змін. Завдяки цьому бізнес-план виконує роль інструменту не лише для планування, а й для адаптації до викликів економічного середовища. Окрім того, бізнес-план є робочим механізмом оперативного управління та контролю за реалізацією стратегічних ініціатив. Він надає можливість систематично оцінювати ефективність діяльності, вчасно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати управлінські рішення відповідно до поточних обставин. Документований характер бізнес-пропозиції структурує процеси, допомагаючи визначити послідовність і масштабність необхідних заходів, що сприяє чіткій організації та координації роботи всіх учасників проекту [3].

Важливо також зазначити, що бізнес-план виконує комунікаційну функцію, спрощуючи взаємодію компанії із зовнішніми зацікавленими сторонами. Він забезпечує прозорість процесу прийняття рішень, стандартизує процедури співпраці з партнерами та інвесторами, підвищує довіру до компанії та полегшує узгодження умов співробітництва. Докладний та структурований бізнес-план дозволяє продемонструвати потенційним інвесторам обґрунтованість і реалістичність стратегічних ініціатив, що підвищує ймовірність залучення фінансування для реалізації проектів. Таким чином, функціональність бізнес-планування виходить далеко за межі виключно інвестиційної діяльності. Його застосування сприяє формуванню ефективної системи управління бізнесом, дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики та підвищити рівень керованості підприємством. При цьому якість планування безпосередньо залежить від дотримання методологічних принципів розробки бізнес-планів [9]. Аналізуючи досвід підприємницької діяльності, можна виокремити ключові стадії цього процесу, які послідовно охоплюють увесь шлях від розробки ідеї до її практичної реалізації у вигляді фінансованого проекту (рис. 1).

Процес розробки бізнес-плану починається з визначення концепції майбутнього підприємства або проекту, яка слугує початковою точкою стратегічного планування та представляє потенційним інвесторам основну цінність ініціативи. Ця концепція є узагальненою моделлю, що в лаконічній формі відображає суть бізнес-ідеї, її значущість та перспективність у контексті вирішення конкретних ринкових або соціально-економічних проблем. Формування концепції є критичним етапом, оскільки саме на цій стадії визначається основний вектор розвитку бізнесу, його ключові цілі та механізми реалізації. Відповідно до підходів сучасного проектного управління, для ефективного формулювання бізнес-концепції необхідно чітко окреслити низку аспектів. Насамперед слід визначити актуальну проблему, яка обґрунтовує необхідність реалізації запропонованого проекту. Це може бути нестача певних товарів або послуг, недосконалість існуючих рішень чи зростаючий попит на інноваційні підходи у конкретній сфері. Важливою складовою є опис

сутності бізнес-ідеї, де зазначається унікальна ціннісна пропозиція, яка дозволяє вирішити проблему та забезпечити конкурентні переваги на ринку [9].

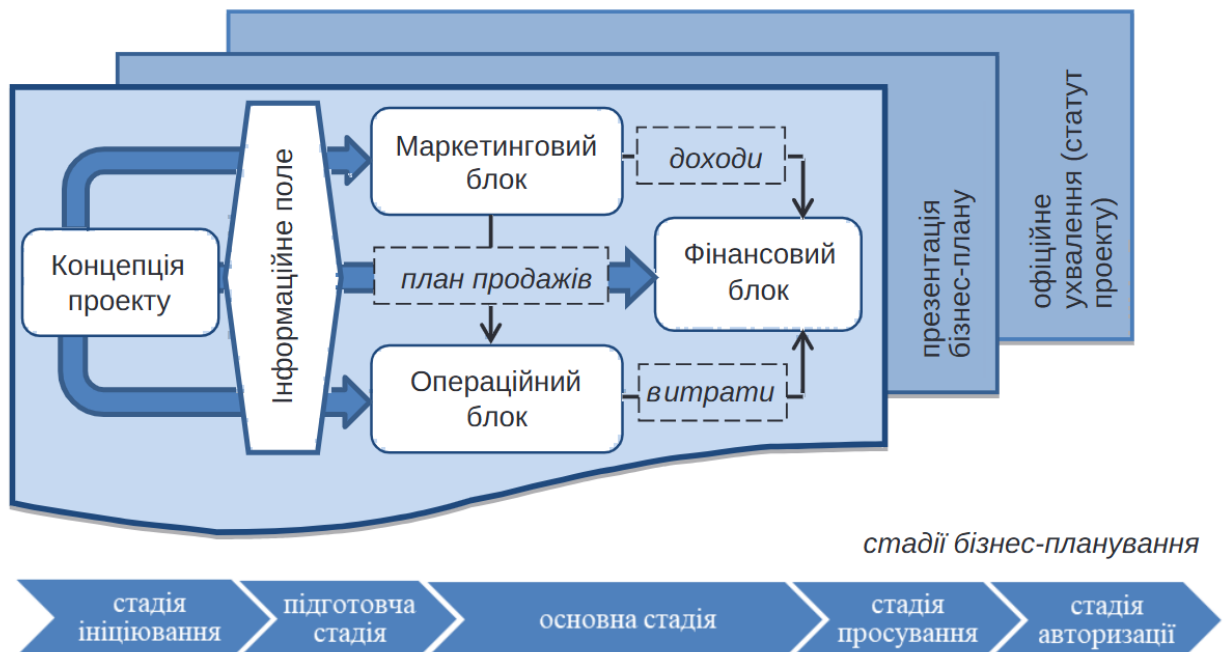


Рис.1. Логіка процесу бізнес-планування розвитку компанії

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3; 4; 9]

Далі необхідно сформулювати цілі проекту, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (принцип SMART). Це допомагає чітко визначити очікувані результати, що співвідносяться із загальною стратегією компанії та можуть бути реалізовані у встановлені терміни. Також у бізнес-концепції слід зазначити очікувані вигоди, що будуть отримані зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, споживачів, партнерів та інші групи впливу. Окрему увагу варто приділити обмеженням проекту, тобто тим факторам, що визначають межі його реалізації. До них належать часові рамки, фінансові ресурси, регуляторні вимоги, доступність технологій, кадрові ресурси та інші аспекти, що можуть вплинути на досягнення поставлених цілей [1]. Крім того, важливим елементом є визначення ключових припущень – змінних, що розглядаються як реалістичні у процесі планування, таких як прогнозований рівень інфляції, курс валют чи вартість кредитного капіталу. Оскільки будь-який бізнес-проект пов'язаний із ризиками, необхідно також провести їхню первинну ідентифікацію. Аналіз потенційних загроз та оцінка ймовірності їхнього настання дозволяють розробити стратегії мінімізації ризиків та заходи реагування у разі несприятливих змін. Таким чином, концепція бізнесу виконує ключову роль у процесі бізнес-планування, адже вона не лише структурує ідею, а й слугує основою для подальшого деталізованого обґрунтування фінансових, маркетингових та організаційних аспектів проекту [5].

Точність цифрової інформації, яка використовується на етапі формування бізнес-концепції, може мати значний рівень варіативності, оскільки на початкових стадіях бізнес-планування пріоритетним завданням є не абсолютна точність розрахунків, а загальне виявлення про перспективність проекту та його інвестиційну привабливість. Коливання в межах 30-40% є допустимим, оскільки концепція бізнесу на цьому етапі виступує швидше як орієнтир, який готовий узгодити бачення цілей, завдань та очікуваних результатів між

усіма учасниками проекту. Вона пропонує початкову форму документування бізнес-ідеї, ключові положення якої згодом деталізуються, уточнюються та піддаються глибшому аналізу в рамках повноцінного бізнес-плану [7].

Формування інформаційного середовища є критичним етапом бізнес-планування, після чого саме на основі зібраних даних створюється моделювання майбутнього розвитку підприємства. На цій стадії проводиться систематизація маркетингової, фінансової, виробничої, галузевої та макроекономічної, яка дозволяє оцінити ринкове середовище та конкурентні позиції компанії. Джерелами інформації можуть бути як внутрішні (фінансова та управлінська звітність, дані CRM-системи, статистика продажів, відгуки споживачів), так і зовнішні (результати маркетингових досліджень, нормативно-правові акти, галузеві статистичні бюлетені, опитування споживачів). Використання комплексного підходу до аналізу інформації дозволяє отримати всебічне виявлення про сильні та слабкі сторони підприємства, можливості його розвитку, якісь загрози та бар'єри, які можуть виникнути під час реалізації бізнес-ідеї [2]. Однак інформаційне поле бізнес-плану не можна обмежити лише ретроспективними чи фактичними даними. Процес планування передбачає прогнозування майбутнього стану бізнесу, включаючи очікувані обсяги продажів, динаміку ринкового попиту, ймовірні зміни цінової політики та загальні тенденції у сфері діяльності підприємства. Оцінка цих параметрів є невід'ємним елементом ухвалення інвестиційних рішень, оскільки вона не дає змогу програмі рівня ймовірності досягнення бажаних результатів [8].

Для бізнес-плану звітності підприємства історична фінансова звітність є одним із отриманих компонентів інформаційної бази, оскільки містить аналітичні дані щодо фінансового стану, прибутковості, ліквідності та руху грошових коштів компанії за попередні звітні періоди. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами, стійкість підприємства до змін ринкового середовища та можливі фінансові ризики, які мають бути враховані в процесі бізнес-планування. Отже, інформаційна база бізнес-плану складається як поточні та історичні дані, так і прогнозні показники, які дозволили не лише зафіксувати наявний стан бізнесу, а й прогнозувати його розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки. Таким чином, бізнес-планування виступає кінцевим механізмом управління, який дозволяє не лише систематизувати процес розробки та реалізації бізнес-ідей, але й передбачити якісь проблеми та знайти оптимальні шляхи їх вирішення. Його значущість неможлива в здатності забезпечити структуровану основу для прийняття стратегічних рішень, адаптації підприємства до зміненого ринкового середовища та підвищення інвестиційної привабливості. Реалізація ефективних управлінських рішень щодо розвитку бізнесу, його реорганізації чи реалізації інвестиційних ініціатив неможлива без розробленого та обґрунтованого бізнес-плану. Цей документ інтегрує ключові аспекти досягнення успіху підприємства, формує чітке бачення стратегічних і тактичних цілей, а також окреслює механізми їх досягнення. Він не лише вибирає оптимальний розвиток, але й забезпечує розуміння ресурсів, часових рамок та факторів, які можуть вплинути на кінцеві результати.

Процес створення бізнес-плану охоплює декілька етапів, починаючи з пошуку та формування бізнес-ідеї, аналізу ринкових перспектив та оцінки внутрішніх можливостей підприємства, до розробки документа, його структури та впровадження в реальну практику. Важливою складовою бізнес-планування є представлення проекту в інвестиційному контексті, що дозволяє не лише довести його доцільність, але й забезпечити необхідну фінансову підтримку. Методологія бізнес-планування передбачає використання як стандартизованих структур, що відповідають міжнародним чи національним нормам, так і адаптивних форматів, які враховують особливості проекту та інформаційні потреби ключових стейкхолдерів. Підтримання встановлених процедурних вимог рівня

обґрунтованості його бізнес-плану, сприяння реалістичності та мінімізує ризики, пов'язані із залученням інвестицій. Недотримання методологічних принципів у процесі бізнес-планування може призвести до викривлення прогнозів, недооцінки ризиків або неправильної оцінки майбутнього виходу, що його чергою може негативно відобразитися на рентабельності проєкту, погіршення строків окупності інвестицій або навіть поставити під загрозу саме розвитку бізнесу. Саме тому подальші наукові дослідження в цій сфері мають бути спрямовані на вдосконалення підходів до оцінки фінансових прогнозів, аналіз економічної ефективності бізнес-проєктів та оптимізацію процесів бізнес-планування з урахуванням сучасних та змін у діловому середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воронко, А. О. (2023). Бізнес-планування діяльності підприємства соціокультурної сфери за сучасних умов.
2. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 40. С. 38–46.
3. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.
4. Ільчук, М. М., Коновал, І. А., & Барановська, О. Д. (2024). Бізнес-планування підприємницької діяльності. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/1955b788-f9ce-41fe-ad83-4edad6629ae9>
5. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf
6. Масловська М. В., Перевозчикова Н.О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>.
7. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.
8. Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuje-7-golovnyh-pomylok>
9. Яровенко, Т. С., Яровенко, Т. С., Іотова, К. О., & Іотова, Е. А. (2019). Бізнес-планування як сучасний інструмент стратегічного управління підприємством. URL: <https://cutt.ly/mrtWn14n>

REFERENCES

1. Voronko, A. O. (2023). Biznes-planuvannya diialnosti pidpriemstva sotsiokulturnoi sfery za suchasnykh umov.
2. Demydenko V. V. Metodolohichni problemy biznes-planuvannya pidpriemnytskoi diialnosti v suchasnykh umovakh. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. 2015. Vyp. 40. S. 38–46.
3. Zhukov V. V. Sutnist ta osoblyvosti formuvannya protsesu biznes-planuvannya. Prychornomorski ekonomichni studii. 2018. Vyp. 26–1. S. 149–153.
4. Ilchuk, M. M., Konoval, I. A., & Baranovska, O. D. (2024). Biznes-planuvannya pidpriemnytskoi diialnosti. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/1955b788-f9ce-41fe-ad83-4edad6629ae9>
5. Kvascha O. S., Fomina V. V. Biznes-planuvannya u diialnosti orhanizatsii: yevropeiski standarty, osnovni metodolohichni pidkhody ta bazovi protsedury. Ekonomika i suspilstvo. 2017. Vyp. 12. S. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf
6. Maslovska M. V., Perevozchikova N.O. Osoblyvosti protsesu biznes-planuvannya v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy. Efektyvna ekonomika. 2013. No 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>.
7. Proboiv O. A. Kontseptualni pidkhody do protsesu rozroblennia biznes-planu rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv. Prychornomorski ekonomichni studii. 2019. Vyp. 39–2. S. 12–16.
8. Radevych D. Chomu biznes-plan ne pratsiuje: 7 holovnykh pomylok. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuje-7-golovnyh-pomylok>
9. Yarovenko, T. S., Yarovenko, T. S., Iotova, K. O., & Yotova, E. A. (2019). Biznes-planuvannya yak suchasnyi instrument stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. URL: <https://cutt.ly/mrtWn14n>

Datsko Orest Maryanovych
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Kyrychuk Bohdan Vasyliovych
(Postgraduate student of PVNZ "European University")

TITLE OF THE ARTICLE

Abstract. *The article examines the role of business planning as a key tool for strategic management of an enterprise, which contributes to its development and adaptation to changing market conditions in the context of European integration processes. The main functions of a business plan are identified, including analysis of market trends, forecasting financial results, risk assessment, attracting investments and optimizing resource potential. Particular attention is paid to the digitalization of business planning and the use of modern technologies to increase the accuracy of forecasts and the effectiveness of management decisions. The prospects for the development of business planning in small and medium-sized businesses and its importance for ensuring sustainable economic growth of enterprises in the face of globalization challenges are considered.*

Keywords: *business planning, strategic management, enterprise development, European integration, digitalization, investment attractiveness, competitiveness, financial forecasting, risks.*