

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**

*Кафедра менеджменту, публічного  
управління та персоналу*

**ГОРБАТЮК ІРИНА МИРОСЛАВІВНА**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 073

«Менеджмент»

на тему:

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ОЦІНКА ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ  
ВИРОБНИЦТВА**

Науковий керівник  
к.е.н., доц. ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА О.Ф.

## ПЛАН

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ВНУТРІОРГАНІЗАЦІЙНОМУ МЕХАНІЗМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ</b> | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИКЛАДНИХ ЗАСАД БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПП "ГОЛДЕН ВУД"</b>                           | <b>11</b> |
| 2.1 Моніторинг організаційного та функціонального забезпечення бізнес-планування сучасних підприємств             | 11        |
| 2.2 Оцінка особливостей бізнес плану на досліджуваному підприємстві                                               | 20        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА</b>         | <b>27</b> |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                   | <b>33</b> |
| Список використаних джерел                                                                                        | 36        |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Бізнес-планування є важливим інструментом для оцінки доцільності розвитку виробництва, оскільки допомагає систематично підходити до планування та ухвалення стратегічних рішень. Бізнес-план дає змогу детально оцінити витрати на запуск або розширення виробництва, очікувані доходи, а також визначити рівень ризиків, пов'язаних із змінами на ринку, коливаннями вартості сировини чи інших ресурсів. Це дозволяє зменшити фінансові ризики та уникнути неефективних інвестицій. Бізнес-планування включає в себе аналіз ринку, що дозволяє з'ясувати рівень попиту на продукцію або послугу, яку планується виробляти. Оцінка доцільності розвитку виробництва неможлива без розуміння, чи є ринок готовим споживати нову продукцію. Тому цей процес включає в себе вивчення конкурентів, потреб споживачів, тенденцій галузі. Визначення того, які ресурси потрібні для реалізації виробничого проекту (сировина, обладнання, робоча сила, технології), а також оцінка їх ефективного використання, є важливою частиною бізнес-плану. Це дозволяє зрозуміти, чи буде нове виробництво вигідним з точки зору використання наявних ресурсів і чи є потреба в додаткових інвестиціях. Таким чином, бізнес-план є основою для формулювання стратегії розвитку підприємства. Планування розвитку виробництва допомагає визначити етапи впровадження, обсяги виробництва, план по розширенню виробничих потужностей, а також коригування планів залежно від змін зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Тематика бізнес-планування достатньо широко розкрита у науковій літературі, зокрема у працях таких науковців як Бескровна Л. [2], Варналій З. С. [4], Должанський І. З. [13], Жуков В.В. [17], Кірік Т. М. [22], Макаренко С.М. [26], Овсянюк-Бердадіної О. Ф. [28], Покропивного С. Ф. [31], Череп А.В. [37] та інших.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у дослідженні теоретичних, прикладних засад бізнес-планування з метою удосконалення шляхів удосконалення бізнес-планування у контексті адаптації до змін зовнішнього середовища.

**Завдання:**

- розкрити особливості бізнес-планування у внутріорганізаційному механізмі функціонування підприємств;
- охарактеризувати структуру бізнес-плану на досліджуваному підприємстві;
- проаналізувати організаційне та функціональне забезпечення на досліджуваному підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення бізнес-планування у контексті адаптації до змін зовнішнього середовища.

**Об'єкт дослідження** - бізнес-планування як оцінка доцільності розвитку виробництва.

**Предмет дослідження** - організаційне, функціональне, інструментальне забезпечення бізнес-планування в діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** У дослідженні були використані загальнонаукові методи дослідження, зокрема узагальнення й абстрагування - для вивчення теоретичних засад бізнес-планування у внутріорганізаційному механізмі функціонування підприємств (розділ 1), аналіз, синтез, індукції, економіко-математичне обґрунтування - для вивчення прикладних засад бізнес-планування в діяльності сучасних підприємств (розділ 2), моделювання, дедукції - для окреслення шляхів удосконалення бізнес-планування у контексті адаптації до змін зовнішнього середовища.

**Практична значимість результатів дослідження** полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення бізнес-планування в контексті адаптації до змін ринкового середовища.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Бізнес-планування як оцінка доцільності розвитку організації» у Збірнику IX Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування». Черкаський державний технологічний університет. 30 квітня 2025 року.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ВНУТРІОРГАНІЗАЦІЙНОМУ МЕХАНІЗМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

Бізнес-планування є основою для обґрунтованого та ефективного розвитку виробництва, яке має враховувати всі фактори, що можуть впливати на успіх проекту, і дає чітке уявлення про доцільність інвестицій.

"Бізнес-план дає змогу вирішувати цілу низку завдань, але основними з них є такі: обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку фірми; розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажів, прибутків на капітал; визначення джерела фінансування реалізації обраної стратегії, тобто засоби концентрування фінансових ресурсів; - планування поточної діяльності; проведення реорганізації суб'єкта господарювання; - фінансове оздоровлення організації; реалізація окремих комерційних проектів; - забезпечення доведення фінансової ефективності проекту, тобто підтвердження того, що гроші, які вкладені в проект, принесуть очікуваний прибуток" [17].

Як правило бізнес-план розглядається як інструмент залучення потрібних фінансових та інших видів ресурсів, оскільки кредитори та інвестори ніколи не вкладають гроші у справу, за умови не ознайомлення із детально підготовленим бізнес-планом. Бізнес план повинен переконати як власника так і потенційних інвесторів в тому, що певний проект має чітко означену результативну стратегію й заслуговує на фінансовий супровід.

Як зазначає Кондратюк О. М. "...бізнес-планування охоплює весь спектр управління та впорядковує й акумулює процес прийняття оптимальних рішень з використанням новітніх технологій, що базуються на потенціалі внутрішнього середовища підприємства. Жорстка конкуренція в бізнес-середовищі спонукає менеджерів та керівників

підприємств не покладатися винятково на досвід та інтуїцію, а застосовувати бізнес-планування як основний інструмент управління для суб'єктів господарювання" [23].

Важливими є внутрішні компоненти бізнес плану, функціонал яких проявляється як інструмент стратегічного й оперативного планування діяльності підприємства. Як правило бізнес-план є базою поточного планування різних сфер діяльності підприємства, оскільки він забезпечує повне усвідомлення працівниками професійних завдань, та забезпечує аналіз, контроль та оцінку діяльності підприємства загалом.

"Під бізнес-плануванням розуміють процес розроблення бізнес-плану, який являє собою впорядковану організаційну процедуру, пов'язану зі збором і обробкою інформації, прийняттям рішень, які здійснюються з метою отримання бажаного результату у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних управлінських рішень" [19].

Отже, теоретичні засади бізнес-планування у внутрішньоорганізаційному механізмі функціонування підприємств є основою для ефективного управління та розвитку підприємства. Бізнес-планування допомагає систематизувати всі процеси, що відбуваються на підприємстві, і забезпечити досягнення стратегічних цілей через чітко визначену стратегію та тактику.

Бізнес-планування – це процес розробки і реалізації стратегічних і тактичних планів, що визначають основні напрямки розвитку підприємства. Це важлива частина внутрішнього механізму управління, оскільки дозволяє планувати виробничі, фінансові та маркетингові операції, забезпечити ефективне використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових), визначати стратегії зниження ризиків і збільшення прибутковості та адаптувати підприємство до змінюваних умов зовнішнього середовища.

На наш погляд, усвідомлення того, що бізнес-план є частиною внутрішньої організації, допомагає залучити всі відділи до спільної роботи над досягненням цілей підприємства.

Узагальнивши наукову літературу ми прийшли до висновку, що бізнес-планування базується на кількох теоретичних принципах, що визначають ефективність процесу (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Принципи бізнес-планування**

| <b>Принцип</b>                   | <b>Зміст принципу</b>                                                                              |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цілеспрямованість                | кожен етап планування має чітко визначену мету, що відповідає загальним цілям підприємства         |
| Оцінка та аналіз інформації      | на основі аналізу ринку, ресурсів, фінансів і внутрішнього стану підприємства формуються стратегії |
| Гнучкість і адаптивність         | план має бути готовий до змін у зовнішньому середовищі, технологічних і ринкових зрушень           |
| Оцінка ризиків та невизначеності | планування повинно включати прогнозування можливих проблем і варіантів їх вирішення                |
| Командність та інтеграція        | планування є колективним процесом, що охоплює всі функціональні підрозділи підприємства            |

Примітка. Складено самостійно

У внутрішньому організаційному механізмі бізнес-план є інструментом для:

- організації виробничих і фінансових процесів, оскільки бізнес планування дозволяє чітко розподілити обов'язки серед підрозділів і контролювати виконання планів;
- управління ризиками, бо за допомогою бізнес-плану підприємство може виявити потенційні загрози (фінансові, ринкові, технологічні) і підготувати стратегії для їх нейтралізації;
- мотивації та стимулювання персоналу, оскільки реалізація планів дає можливість оцінити ефективність праці кожного співробітника і забезпечити його мотивацію до досягнення визначених цілей;
- забезпечення комунікації та координації, бо планування сприяє налагодженню ефективної комунікації між різними відділами підприємства, забезпечує узгодженість дій.

"Найпоширенішими міжнародними стандартами у бізнес-плануванні є розроблені Європейським банком реконструкції та розвитку, організацією

United Nations Industrial Development Organization, Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States – технічна допомога Співдружності Незалежних Держав та консалтинговою компанією KPMG. Чинне українське законодавство має наявні Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів, що підготовлені з метою забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів. Таким чином, методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів і призначені для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання" [26]. Бізнес-планування на підприємстві передбачає кілька етапів (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Етапи бізнес-планування на підприємстві**

| <b>Етап</b>                                      | <b>Наповнення етапу</b>                                                                                        |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Попередній аналіз і дослідження</b>           | включає вивчення ринку, конкурентів, зовнішніх факторів, аналіз ресурсної бази підприємства                    |
| <b>Формулювання стратегічних цілей і завдань</b> | на основі аналізу визначаються довгострокові та короткострокові цілі підприємства                              |
| <b>Розробка плану дій</b>                        | конкретні заходи для досягнення цілей, розподіл ресурсів, визначення термінів виконання                        |
| <b>Оцінка та контроль</b>                        | регулярний моніторинг виконання плану, коригування стратегії в разі необхідності                               |
| <b>Оцінка результатів і коригування</b>          | аналіз результатів виконання плану, виявлення проблем і надання рекомендацій для майбутнього бізнес-планування |

Примітка. Складено самостійно

"Відсутність продуманого бізнес-плану, ретельно відкоригованого відповідно до мінливих умов, є істотним недоліком, що відображає слабкість управління підприємством, ускладнює можливості залучення фінансових ресурсів і досягнення довгострокової стабільності в конкурентному середовищі" [35].

Бізнес-план є основним інструментом управління для досягнення підприємницьких цілей, оскільки він дозволяє планувати доходи, витрати, прибутковість підприємства, а також визначати фінансування для здійснення бізнес-проектів, дає можливість систематично відстежувати

досягнення поставлених цілей і оперативно коригувати стратегію в разі необхідності. При цьому чітке визначення цілей і завдань сприяє зростанню мотивації працівників до ефективної роботи та досягнення корпоративних цілей.

У сучасних умовах зовнішнього середовища (економічні кризи, зміни в законодавстві, технологічні інновації) підприємство повинно мати можливість швидко адаптуватися. Бізнес-планування є ключовим інструментом для:

- оцінки змін і адаптації стратегії відповідно до нових умов;
- реагування на зміни у попиті та пропозиції на ринку;
- визначення нових можливостей і загроз.

Теоретичні засади бізнес-планування є основою для формування стратегічних та операційних планів у межах внутрішнього механізму функціонування підприємства. Вони забезпечують комплексний підхід до управління, допомагають у досягненні цілей, ефективному використанні ресурсів та зниженні ризиків. Отже, успішне бізнес-планування є ключем до стабільного розвитку підприємства і дозволяє ефективно адаптуватися до змінюваних умов ринку та внутрішнього середовища.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИКЛАДНИХ ЗАСАД БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **2.1 Моніторинг організаційного та функціонального забезпечення бізнес-планування сучасних підприємств**

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високої конкуренції бізнес-планування відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Від якості організаційного та функціонального забезпечення цього процесу значною мірою залежить ефективність управлінських рішень, стратегічне позиціонування підприємства на ринку, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На сьогодні розроблено велику кількість підходів до створення бізнес-планів. Усі ці методики можна умовно поділити на три основні категорії, залежно від того, хто є їхнім розробником та який масштаб має інвестиційний проєкт:

- а) міжнародні методики - ґрунтуються на загальноприйнятих стандартах і вимогах, що встановлені міжнародними організаціями;
- б) державні методики - розробляються на рівні національних, регіональних чи місцевих органів влади;
- в) корпоративні методики - створюються з урахуванням специфічних вимог окремих банківських установ, інвестиційних компаній або фінансових організацій.

"Найбільш відомими та апробованими у світовій практиці міжнародними методиками та стандартами з бізнес-планування є:

- 1) методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку) для країн, що розвиваються, відображає інтереси підприємця, що цілком відповідає головній меті організації. Розроблення бізнес-плану за стандартами UNIDO, як правило, включає такі завдання:

- здійснення досліджень ринків на основі відкритих джерел, експертних інтерв'ю, польових досліджень;
- збір відсутньої техніко-економічної інформації, що відповідає стадії розвитку бізнес-проекту;
- виконання техніко-економічних розрахунків за проектом за міжнародним стандартом UNIDO;
- моделювання схеми фінансування бізнес-проекту;
- оптимізація параметрів бізнес-проекту для підвищення його інвестиційної привабливості;
- оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих вимог" [21].

Структура бізнес-плану за цією методикою орієнтована на повне розкриття переваг запропонованої підприємницької ідеї. У ньому, як правило, докладно описуються сам продукт або послуга, визначається цільовий ринок, здійснюється аналіз конкурентного середовища та рівня конкурентоспроможності. Окрім цього, розробляються ключові розділи: маркетингова стратегія, організаційний, виробничий і фінансовий плани, які слугують інструментами реалізації задуманого проекту. При цьому внутрішня оцінка ґрунтується переважно на вже наявному досвіді у сфері підприємництва. Такий підхід особливо ефективний для новостворених компаній, оскільки головний акцент у ньому робиться на обґрунтуванні самої бізнес-ідеї.

2) Методика бізнес-планування, розроблена Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), має на меті, насамперед, захист інтересів кредиторів, що цілком логічно з огляду на фінансову природу цієї установи. У межах цього підходу особлива увага приділяється детальному опису діяльності підприємства: зазначаються ключові постачальники, структура збуту, система корпоративного управління, обсяги продажів, фінансові показники та кредитна історія компанії. Водночас самій бізнес-ідеї не надається глибокої деталізації. Такий формат бізнес-плану дає

можливість потенційним інвесторам та фінансовим установам об'єктивно оцінити рівень ризику, пов'язаний із фінансуванням проєкту, а також визначити ймовірність повернення кредитних коштів у разі, якщо проєкт не буде реалізований успішно.

Зміст та структура бізнес-плану можуть відрізнятися залежно від виду підприємства, поставлених цілей і завдань, а також вимог до оформлення таких документів. Під стандартом бізнес-плану розуміється система правил, рекомендацій і структурних елементів, яким необхідно слідувати, щоб документ повноцінно відображав суть проєкту. Іншими словами, для досягнення поставлених результатів бізнес-план повинен бути оформлений за визначеною схемою. Найбільш поширений формат структури бізнес-плану, що відповідає як європейським, так і українським нормативам, подано у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні розділи бізнес-плану згідно з міжнародними, європейськими та вітчизняними стандартами**

| Методичні підходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Основні розділи бізнес-плану                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Міжнародний стандарт складання бізнес-плану ЮНІДО – Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)                                                                                                                                                               | 1. Резюме.<br>2. Опис галузі та компанії.<br>3. Опис послуг (товарів).<br>4. Продажі і маркетинг.<br>5. План виробництва.<br>6. Організаційний план.<br>7. Фінансовий план.<br>8. Оцінка ефективності проекту.<br>9. Гарантії та ризики компанії.<br>10. Додатки |
| Міжнародний стандарт складання бізнес-плану TACIS - технічна допомога Співдружності Незалежних Держав – програми, розробленої ЄС для країн СНД для надання технічної допомоги, для розвитку міцних економічних і політичних зв'язків між країнами СНД та Західною Європою, надання допомоги у веденні та організації бізнесу | 1. Сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ.<br>2. Система управління бізнесом.<br>3. Опис кадрового ланцюжка.<br>4. Процес узгодження і прийняття рішень.<br>5. Опис керівного складу з послужним списком                         |
| Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів (МЕРТ) – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (узагальнююча світова та вітчизняна методика) – методична допомога підприємствам під час складання річних та довгострокових планів їх розвитку на основі інвестицій                                        | Резюме.<br>1. Характеристика підприємства.<br>2. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.<br>3. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).<br>4. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.           |

Отже, процес бізнес-планування охоплює три ключові етапи:

1. Підготовчий етап - передбачає формування команди виконавців, залучення консультантів і фахівців, визначення цілей проєкту та розподіл обов'язків між учасниками;
2. Планування і розробка - включає складання календарного плану виконання робіт, збір необхідних даних і безпосереднє написання бізнес-плану;

3. Презентація - полягає в представленні основних ідей і розрахунків бізнес-плану зацікавленим сторонам, зокрема потенційним інвесторам.

Українська система розроблення бізнес-планів значною мірою базується на міжнародному досвіді. Зокрема, такі документи, як «Методика складання бізнес-плану підприємства» та «Методика розробки бізнес-плану інвестиційного проєкту», використовують підходи, запропоновані ЮНІДО (Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку). На цій самій основі побудована й методика Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), що свідчить про тісний зв'язок між підходами, які застосовуються в країнах ЄС і в Україні. Однак, на відміну від багатьох європейських держав, в Україні така методика не має належного нормативно-правового закріплення, і бізнес-планування досі не є обов'язковим етапом під час створення нового підприємства. Запровадження обов'язковості бізнес-плану на законодавчому рівні могло б значно знизити кількість збиткових і неплатоспроможних підприємств, сприяти більш зваженим управлінським рішенням та забезпечити підвищення ефективності національного бізнесу загалом (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Типова структура бізнес-плану

| Розділи                    | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Резюме                     | Розділ повинен містити загальну інформацію про бізнес-план: коротку інформацію щодо сутності проекту, обсягів інвестицій, власних коштів, термінів реалізації та фінансові показники проекту                                                                                                                                                                                                                                     |
| Опис підприємства і галузі | Загальна інформація про компанію, основні показники діяльності, кадровий потенціал, структура управління, вироблені товари і послуги, партнерські зв'язки, характеристика галузі та ролі компанії в галузі                                                                                                                                                                                                                       |
| Опис продукції (послуг)    | За кожним видом вироблених товарів і послуг повинна бути представлена наступна інформація: найменування продукції, фотографії, призначення, основні характеристики, авторські права, наявність або необхідність ліцензування, ступінь готовності до випуску і реалізації продукції, наявність сертифіката якості, безпека і екологічність, умови поставки та упаковка, гарантії та сервіс, вимоги до умов експлуатації продукції |
| Маркетинговий план         | Результати проведення маркетингових досліджень, опис ринку та перспективи його розвитку, опис конкурентів, принципи формування ціни на вироблену продукцію, система розподілу та просування                                                                                                                                                                                                                                      |
| Виробничий план            | Розрахунок постійних і змінних витрат залежно від обсягів виробництва, розрахунок собівартості продукції, інформація щодо виробничих можливостей підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Організаційний план        | Опис організаційної структури підприємства та етапів реалізації проекту, менеджменту і складу технічного персоналу, способів мотивації працівників                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Фінансовий план            | Основні фінансові розрахунки, калькуляція собівартості і кошторис витрат на проект, опис джерел фінансових коштів, таблиця витрат і доходів, рух коштів.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ризики і гарантії          | Аналіз чутливості підприємства до зовнішніх чинників. Опис можливих ризиків та гарантії окупності проекту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Примітка. Складено на основі [31]

Моніторинг організаційного та функціонального забезпечення бізнес-планування сучасних підприємств - це систематичне спостереження, аналіз та оцінка стану і якості внутрішніх механізмів, які забезпечують процес розроблення, реалізації та контролю бізнес-планів на підприємстві (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Складові моніторингу організаційного та функціонального  
забезпечення бізнес-планування сучасних підприємств**

| <b>Організаційне забезпечення</b>                                                             | <b>Функціональне забезпечення</b>                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| наявність і ефективність структурних підрозділів або відповідальних осіб за бізнес-планування | методики та інструменти, що застосовуються у бізнес-плануванні             |
| чіткий розподіл ролей та функцій між працівниками                                             | наявність необхідної аналітичної, фінансової, маркетингової інформації     |
| управлінські процедури, що регламентують планування (регламенти, положення, інструкції)       | програмне забезпечення й автоматизація планових розрахунків                |
| кадрове забезпечення (кваліфікація, досвід, навички співробітників)                           | механізми координації та взаємодії між відділами в межах планового процесу |

Примітка. Складено самостійно

Уявімо, що на підприємстві середнього розміру, яке займається виробництвом товарів для споживчого ринку, виникає необхідність у розробленні нового бізнес-плану для запуску лінії нових продуктів. Щоб забезпечити ефективне бізнес-планування, керівництво вирішує впровадити моніторинг організаційного та функціонального забезпечення цього процесу.

Під час моніторингу організаційного забезпечення бізнес-планування:

- визначаються основні учасники процесу бізнес-планування, серед яких фінансовий директор, керівники відділів маркетингу та продажів, а також аналітики. Кожен із учасників відповідає за свою частину роботи: фінансові прогнози, маркетингові дослідження, оцінка конкурентного середовища. Під час моніторингу перевіряється, чи чітко визначені обов'язки, чи є проблеми з комунікацією між підрозділами;
- оцінюється, чи є достатня кількість персоналу, кваліфікованих спеціалістів для розроблення бізнес-плану. Наприклад, для маркетингової частини потрібен аналітик, який здійснюватиме дослідження ринку. Якщо

підприємство не має таких спеціалістів, керівництво може прийняти рішення щодо залучення зовнішніх консультантів або навчання персоналу.

Під час моніторингу функціонального забезпечення бізнес-планування:

- перевіряється, які інструменти і методи використовуються для аналізу ринку, фінансового прогнозування та оцінки ризиків. Наприклад, чи застосовуються сучасні програмні продукти для складання фінансових моделей або використовується аналіз SWOT для оцінки сильних і слабких сторін бізнесу. У разі виявлення недоліків (наприклад, застарілих інструментів) може бути рекомендовано оновлення методології або придбання нового програмного забезпечення;

- оцінюється, чи мають всі підрозділи доступ до необхідної інформації, чи є достатня кількість даних для побудови точних прогнозів. Наприклад, для маркетингової частини бізнес-плану потрібно проводити дослідження про попит на новий продукт. Якщо підприємство не має доступу до актуальних ринкових даних, це може призвести до помилкових висновків і неправильних прогнозів;

- аналізується, наскільки ефективно розраховані фінансові показники, такі як витрати на запуск нової лінії, очікувані доходи, рентабельність і час окупності інвестицій. Якщо використовуються неправдиві або недостовірні дані, це може значно знизити точність бізнес-плану.

Як правило після завершення розробки бізнес-плану, моніторинг оцінює, чи були враховані всі аспекти для ефективної презентації потенційним інвесторам або кредиторам. Чи зрозуміло викладені основні положення бізнес-плану, чи є чітко прописані переваги проекту, фінансові прогнози та оцінка ризиків. Також за допомогою моніторингу аналізується реакція інвесторів або банківських установ, щоб зрозуміти, чи були належним чином представлені ключові аспекти бізнес-плану, а також наскільки переконливим був запропонований проект.

Разом з тим, на практиці багато українських підприємств стикаються з проблемами у впровадженні сучасних методів бізнес-планування, що зумовлено як організаційними недоліками (нечіткий розподіл обов'язків, відсутність відповідної кваліфікації персоналу), так і функціональними труднощами (нестача інформаційних ресурсів, слабка аналітична база, формальний підхід до планування). У зв'язку з цим особливої актуальності набуває системний моніторинг організаційного та функціонального забезпечення бізнес-планування, який дозволяє своєчасно виявляти недоліки, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати загальну ефективність управління.

Досвід більшості підприємств свідчить, що головною причиною більшості випадків банкрутства є недоліки або повна відсутність бізнес-планування. В Україні рівень впровадження бізнес-планування у процес удосконалення діяльності підприємств залишається вкрай низьким. Сучасні українські підприємства та підприємці часто ставляться до цього інструменту з недовірою, попри те, що бізнес-планування дає змогу ефективно управляти поточною діяльністю та розвитком малого і середнього бізнесу. Ефективне управління в таких умовах можливе завдяки створенню управлінського бізнес-плану, який поєднує елементи як стратегічного, так і оперативного планування. Основна мета такого документа - окреслити напрямки діяльності підприємства, визначити ресурси й методи досягнення цілей, що дозволяє формувати конкретні завдання на короткостроковий період (зазвичай на рік) і розробити покроковий план реалізації. Крім того, управлінський бізнес-план виконує важливу функцію - сприяє узгодженості дій між працівниками, оскільки кожен виконує чітко визначену роль та має свої обов'язки в межах загальної стратегії.

"Управлінський бізнес-план являє собою набір конкретних дій для менеджерів, які координують функції підрозділів підприємства в процесі досягнення поставлених цілей, також управлінський бізнес-план виступає

ефективним інструментом, що спонукає до відповідальності та дає змогу більш точно визначити внесок менеджерів в досягнення цілей суб'єкта господарювання" [23].

По своїй суті бізнес-план - це детально підготовлений документ, у якому відображено всі ключові аспекти запланованої комерційної діяльності. Його призначення - не лише окреслити кроки щодо впровадження нової бізнес-ідеї, а й оцінити необхідний обсяг фінансування та потенціал отримання прибутку. Такий документ виконує функцію аналітичного інструменту, що дозволяє оцінити доцільність і результативність впровадження підприємницької ініціативи. Серед основних цілей складання бізнес-плану можна виокремити: аналіз інноваційності і життєздатності бізнес-ідеї, виявлення її переваг і недоліків; визначення витрат, потреби у фінансових ресурсах і можливих джерел їх залучення; формулювання стратегії діяльності підприємства та концепції його розвитку у межах реалізації проєкту; аналіз ринкової ситуації та рівня конкуренції; оцінювання рівня потенційних ризиків; пошук надійних партнерів для реалізації інвестиційно-інноваційного задуму; а також прогнозування очікуваних результатів у перший рік та найближчі три-п'ять років діяльності.

"У зв'язку з тим, що бізнес-план відбиває результати досліджень і організаційної роботи для обґрунтування конкретного напрямку діяльності фірми на певному ринку в сучасних умовах господарювання, він має спиратися на: конкретний проєкт виробництва певного товару (продукту чи послуг); усебічний аналіз виробничо-господарської діяльності фірми (ситуаційний аналіз); глибокий аналіз ринково-конкурентної ситуації і можливих прогнозованих її змін; результати вивчення найбільш дієвих організаційних, техніко-економічних та фінансових важелів, застосовуваних у підприємстві; конкретних завдань інноваційного характеру; діагностику і прогнозування зовнішньої та внутрішньої політичної ситуації" [36].

## 2.2 Оцінка особливостей бізнес плану на досліджуваному підприємстві

ПП "Голден Вуд" є виробником меблів у місті Тернопіль та постачальником мебельний фасадів та стільниць. Головним полем виробничої діяльності ПП "Голден Вуд" є:

- виготовлення корпусних меблів для дому (стілки, спальні, передпокої, шафи-купе, гардеробні, комп'ютерні столи, дитячі меблі, юнацькі меблі тощо),
- кухні з МДФ, кухні з постформінгу, кухні з масиву (цінних порід дерева),
- офісні меблі, меблі для кафе, барів, ресторанів,
- меблі для медичних установ та навчальних закладів тощо.

Суміжними напрямками діяльності компанії продаж різноманітної меблевої фурнітури: торцеві та з'єднувальні накладки для стільниць, торцеві накладки для фасадів, торцеві накладки для підвіконь, плінтуси для підвіконь, плінтуси для стільниць, фурнітура для кухонь; продаж розсувних систем для виготовлення шаф-купе та оформлення внутрішніх міжкімнатних перегородок.

ПП "Голден Вуд" також надає такі види послуг як розкрій ДСП, ДВП, стільниць, фасадів меблевих, стінових панелей, підвіконь, обклеювання кромкою ПВХ, кромочними матеріалами.

Попит на меблі не залежить від пори року, що дозволяє мати підприємству в цілому мати стабільний прибуток. ПП "Голден Вуд" покриває потреби різного типу клієнтів починаючи від економ варіантів і закінчуючи люкс категорією, при диференціації різних асортиментних позицій.

На наш погляд, на сьогодні основним фактором ризику, є те, що ринок нерухомості в цілому демонструє спад через воєнний стан в країні. Однак ті, хто вже придбав нерухомість в будь-якому випадку продовжують

облаштовувати житло. Це забезпечує ПП "Голден Вуд" утримання своєї позиції на ринку.

"Українська меблева промисловість є однією з ключових галузей економіки країни, яка нараховує близько 11000<sup>1</sup> суб'єктів господарювання, переважна більшість яких (більше 90%<sup>2</sup>) є малим та середнім бізнесом. Згідно з державним реєстром юридичних осіб в Україні 1292 підприємства, які представляють меблеву галузь та мають в переліку видів діяльності коди КВЕД класу 31.0. 81,3% з них є діючими підприємствами, які отримували дохід у 2023 році" [34]

ПП "Голден Вуд" демонструє прибуткову діяльність, що свідчить про раціональне використання наявних ресурсів та ефективність функціонування. Усі показники рентабельності мають позитивні значення, а також простежується незначна позитивна динаміка. Збільшення валової рентабельності вказує на підвищення продуктивності виробництва та вдосконалення цінової стратегії у 2024 році. Показник чистої рентабельності продажів перебуває на прийнятному рівні, що означає отримання підприємством прибутку від реалізації продукції.

Під час війни українці стали частіше користуватися онлайн-замовленнями. Значення інтернет-торгівлі помітно зросло, і цей сегмент продовжує активно розвиватися, випереджаючи традиційні формати продажів. У зв'язку з цим ПП "Голден Вуд" створив на своєму офіційному сайті електронну платформу, де можна не лише придбати готову продукцію, а й оформити замовлення на індивідуальне виготовлення меблів за заданими параметрами. ПП "Голден Вуд" пропонує на своєму сайті широкий вибір товарів і зручні інструменти для оформлення замовлення. Крім того, ПП "Голден Вуд" реалізовує продукцію через соціальні мережі, активно публікуючи інформацію про виробничий процес і взаємодіючи із цільовою аудиторією.

У цьому контексті зазначимо, що технології віртуальної реальності набувають все більшої популярності у сфері продажу меблів. Сьогодні

існують спеціалізовані мобільні застосунки, які дозволяють користувачам у віртуальному форматі побачити, як обрана модель меблів виглядатиме у їхній оселі - з урахуванням кольору стін, стилю інтер'єру та розташування інших предметів. Такий підхід дає змогу не лише краще візуалізувати покупку, а й підвищує зацікавленість клієнтів, активізує їхню взаємодію з брендом і сприяє зростанню продажів. По суті, потенційний покупець отримує якісну консультацію просто вдома, без необхідності відвідувати магазин.

Окрім цього, сучасні інноваційні рішення кардинально змінюють підхід до виробництва меблів. Виробничі підприємства дедалі активніше впроваджують новітні технології для оптимізації процесів. Зокрема, стрімко розвивається технологія 3D-друку, що дає змогу створювати як цілі меблеві вироби, так і окремі складні елементи конструкцій.

Оскільки ПП "Голден Вуд" на цьому етапі розвитку враховуючи складну економічну ситуацію в країні не володіє фінансовими можливостями для використання технологій 3D-друку, задля підтримки власної конкурентоспроможності у 2025 році воно запланувало відкриття магазину для оснащення меблями в районі м.Тернопіль, який активно забудовується (Бeverлі Хілс). Відкриття магазину планується на кінець 2025 року, коли житло більшість будинків буде здано, а власники квартир приступлять до ремонту та умеблювання.

Очевидно, щоб втілити цю ідею, слід звести до мінімуму фінансові витрати на відкриття нового магазину. Отже, детальної уваги потребує бізнес план відкриття нового магазину.

У загальному розумінні складання бізнес-плану є формою самодіагностики суб'єкта господарювання. Цей процес передбачає глибокий аналіз діяльності підприємства та пошук виражених відповідей на низку ключових питань. Зокрема, важливо визначити: якою сферою займається компанія; у чому полягає цінність і конкурентна перевага її товарів чи послуг; яку позицію вона займає на ринку; якими є основні

характеристики цільового ринку та споживацької аудиторії; яка частка ринку належить підприємству та якими каналами продукція потрапляє до споживача. Окрім того, доцільно оцінити рівень зацікавленості клієнтів, репутацію компанії та заходи для її підтримки й зміцнення. У бізнес-плані також аналізуються сильні й слабкі сторони організації, формулюється стратегія її розвитку на найближчі 3-5 років, визначаються обсяги необхідних інвестицій, джерела фінансування та конкретні дії для реалізації запланованих цілей.

Відкриття нового магазину меблів вимагає комплексного підходу. Ключовими аспектами, які враховував власник при прийнятті рішення щодо відкриття магазину були такі:

1. Аналіз ринку та цільова аудиторія.

2. Локація магазину. місце було обрано не тільки враховуючи наявність нового житлового масиву, що активно далі розбудовується, але й обрано місце з хорошою транспортною доступністю, паркінгом і потоком потенційних клієнтів. Планується, що поруч будуть і інші магазини товарів для дому, що збільшує шанси на візити потенційних клієнтів.

На цьому етапі власником ПП "Голден Вуд" детальна увага приділена логістиці та складуванню, тобто ефективній системі доставки та зберігання меблів й забезпеченню сервісу збірки й партнерства з монтажниками.

Загальний фінансовий план відкриття нового магазину подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Загальний фінансовий план відкриття нового магазину  
ПП "Голден Вуд"**

| Показник                           | 1 рік | 2 рік | 3 рік | 4 рік | 5 рік |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Темпи<br>росту<br>продажів, %      | 2     | 3     | 3     | 4     | 4     |
| Планована<br>кількість<br>клієнтів | 1200  | 3900  | 4200  | 4800  | 5300  |
| Планована<br>виручка,<br>тис. грн. | 1750  | 2 200 | 2 700 | 3500  | 4100  |

Примітка. Складено самостійно

Зростання кількості клієнтів на другий рік роботи магазину планується, враховуючи здачу ще двох багатоквартирних житлових будинків у цьому мікрорайоні.

За задумом власника ПП "Голден Вуд", ремонт приміщення буде виконуватися з мінімальними витратами, використовуючи елементи індустріального стилю. Такий підхід не потребує дорогих оздоблювальних матеріалів чи залучення висококласних майстрів - достатньо забезпечити чистоту та сухість у приміщенні. Для облаштування простору буде обиратися мобільне торгове обладнання, зокрема для вітрини стільниць - розбірні металеві та дерев'яні стелажі, які зручно транспортувати та легко монтувати на місці.

Початковими витратами на відкриття нового магазину є оренда, ремонт приміщення, закупівля товару (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Витрати на відкриття нового магазину ПП "Голден Вуд"**

| Статті витрат                                         | Планована сума, грн. |
|-------------------------------------------------------|----------------------|
| Реєстрація та отримання всіх дозволів                 | 10000                |
| "Косметичний" ремонт приміщення                       | 15000                |
| Вивіска                                               | 7500                 |
| Рекламна кампанія (таргетування ринку, SMM-маркетинг) | 100000               |
| Оренда приміщення                                     | 12000                |
| Закупівля товару (меблі, стільниці, фасади)           | 300000               |
| Неочікувані витрати                                   | 5000                 |
| <b>Всього</b>                                         | <b>469500</b>        |

Примітка. Складено самостійно

Вивчивши та узагальнивши бізнес-план щодо відкриття нового магазину ПП "Голден Вуд" нами зроблено наступні висновки:

- український ринок все ще переживає наслідки війни, тому частина споживачів орієнтована на доступні ціни або функціональні меблі для тимчасового проживання,
- вибір місця розташування магазину має вирішальне значення. Важливо враховувати наявність паркувальних місць, транспортну доступність та щоденний потік потенційних покупців,
- власнику ПП "Голден Вуд" слід чітко виділити, на кого буде спрямований бізнес: молоді сім'ї, переселенці, люди з середнім доходом. На наш погляд, для кожного сегмента варто запропонувати відповідний асортимент, цінову політику і відповідний сервіс ,
- у нинішніх умовах важливо мати запасні канали постачання та адаптуватися до перебоїв з логістикою чи сировиною.

В умовах нестабільності й адаптації до нових економічних реалій (зокрема, через війну, інфляцію, нестабільність постачання) гнучкість, локальна адаптація і цифрова присутність стають критично важливими.

Магазин меблів, який може швидко реагувати на зміни та пропонувати клієнтам не просто продукт, а рішення для дому, має всі шанси на успішний розвиток.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

У сучасних умовах високої динаміки ринкового середовища традиційні підходи до бізнес-планування часто втрачають ефективність. Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємствам необхідно вдосконалювати процеси планування, роблячи їх більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на зміни.

"Належне створення, а в подальшому функціонування та розвиток кожного суб'єкта підприємницької діяльності, потребує детального планування, дієвим інструментом якого виступає процес бізнес-планування. Особливо при започаткуванні нового напрямку, виду економічної діяльності чи створенні стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу важливе значення відводиться розробці бізнес-плану як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проекту. Особливо важливим є бізнес-планування підприємницької діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів планування за для забезпечення життєздатності та планової конкурентоспроможності бізнесу" [4].

На практиці, відсутність якісного бізнес-плану, адаптованого до динамічних ринкових умов, особливо в період економічної нестабільності, свідчить про слабку управлінську спроможність підприємства. Це значно знижує її шанси на отримання зовнішнього фінансування та ускладнює забезпечення довготривалої конкурентоспроможності. Потенційні інвестори розцінюють нездатність підприємства розробити чіткий та обґрунтований план дій як сигнал ризику, що ставить під сумнів ефективність майбутнього використання вкладених коштів.

"Українські підприємці іноді неправильно оцінюють сенс і призначення бізнес-плану і не приділяють йому достатньої уваги. Здебільшого таке відношення викликане уявленням про бізнес-план, як про деякий "звітний", нікому не потрібний документ. Вважається, що при розробці бізнес-планів даремно переробляється величезна кількість інформації, і далі розроблений документ кладеться до шухляди і забувається. Але зусилля, витрачені на планування, ніколи не бувають марними, тому що напрацьований досвід дозволяє уникнути крупних помилок і максимально плідно використовувати наявні ресурси. Логіка розвитку і динаміка сучасного ринку свідчать – жодний успішний підприємець вже не може обійтися без плану розвитку свого бізнесу" [37].

Під час вивчення наукової літератури та практичної періодики нами виявлено такі основні проблеми традиційного бізнес-планування:

- недостатня гнучкість – бізнес-плани часто не враховують можливі сценарії змін на ринку.
- тривалий цикл підготовки – поки план завершено, ринкова ситуація вже може змінитися.
- низький рівень інтеграції даних – обмежене використання аналітики та цифрових інструментів.
- недостатня участь персоналу – відсутність залучення ключових команд до планування знижує ефективність реалізації плану.

На наше переконання, вдосконалення бізнес-планування є ключем до підвищення адаптивності підприємства в умовах турбулентного ринкового середовища. Інтеграція сучасних цифрових технологій, впровадження сценарного підходу та розвиток гнучкого мислення всередині компанії – критично важливі кроки для довгострокового успіху. У цьому напрямку нами згруповано наступні шляхи вдосконалення бізнес-планування (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Пропоновані шляхи вдосконалення бізнес-планування**

|                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Впровадження адаптивного (гнучкого) планування                                           |
| Використання agile-підходів у стратегічному плануванні                                   |
| Постійне оновлення планів відповідно до зворотного зв'язку з ринку                       |
| Введення сценарного планування з різними варіантами розвитку подій                       |
| Цифровізація планування                                                                  |
| Використання аналітики великих даних                                                     |
| Інтеграція ШІ для прогнозування тенденцій і змін у попиті                                |
| Моделювання фінансових та операційних сценаріїв у реальному часі                         |
| Регулярний моніторинг зовнішнього середовища                                             |
| Аналіз PESTEL (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних факторів) |
| Постійне оновлення SWOT-аналізу відповідно до ринкової ситуації                          |
| Використання конкурентної розвідки                                                       |
| Інтеграція ризик-менеджменту в процес планування                                         |
| Виявлення критичних ризиків та визначення планів реагування                              |
| Формування гнучких бюджетів із закладеними резервами                                     |
| Розробка систем раннього попередження                                                    |
| Залучення персоналу та розвиток корпоративної культури адаптивності                      |
| Проведення стратегічних сесій за участі різних відділів                                  |
| Навчання персоналу методам адаптивного планування                                        |
| Примітка. Складено самостійно                                                            |

На наше переконання, вдосконалення бізнес-планування повинно базуватися на наступних принципах та підходах:

1. ітеративність замість фіксованих довгострокових планів. Тобто замість створення одного незмінного бізнес-плану на кілька років, доцільно використовувати короткі цикли планування (наприклад, щоквартально). Це, на наш погляд, дозволить швидко оновлювати цілі відповідно до нових даних чи умов;

2. постійний зворотний зв'язок і адаптація. У процесі реалізації бізнес-плану проводяться регулярні зустрічі, рев'ю, оцінки та коригування планів. Так, на наше переконання, підприємство може оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі;

3. Залучення міжфункціональних команд. У плануванні мають брати участь представники різних відділів - фінансів, маркетингу, виробництва,

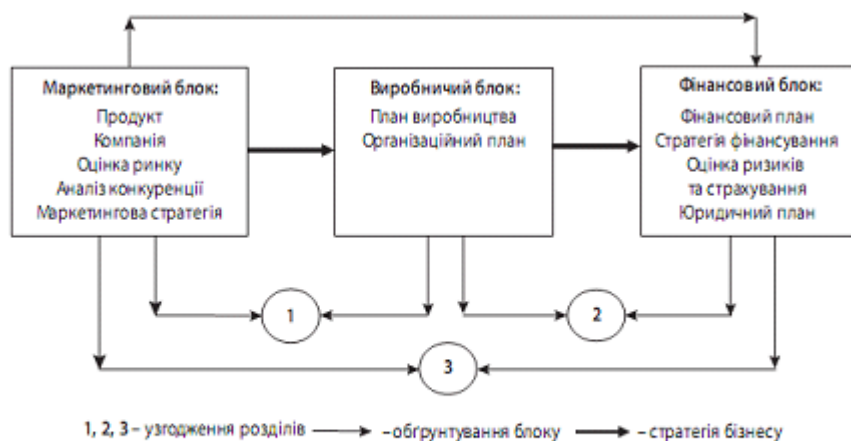
ІТ. Це підвищить якість стратегічних рішень та забезпечить їхню реалізацію на практиці;

4. Пріоритезація завдань через чітке розмежування пріоритетів. Підприємство має концентрувати ресурси на найбільш критичних цілях і поступово реалізувати визначені дії.

Процес створення бізнес-плану доцільно організувати у вигляді трьох послідовних і взаємопов'язаних етапів. Такий підхід дозволяє провести всебічну оцінку технічних, фінансових і ресурсних можливостей підприємства, обґрунтувати доцільність обраної стратегії розвитку, її прибутковість та перспективи повернення інвестицій. Крім того, це сприяє чіткому плануванню діяльності структурних підрозділів та координації між ними, а також забезпечує необхідну гнучкість та здатність оперативно адаптувати виробництво до змін зовнішнього середовища.

"Життєздатність та прибутковість підприємства може бути забезпечена завдяки стратегічному бізнес-плануванню його діяльності, яке охоплює: обґрунтування системи доказів доцільності певного виду діяльності; встановлення перспектив соціально-економічного розвитку; прогнозування економічних ризиків" [32].

На наше переконання, визначення та аргументоване обґрунтування векторальної стратегії розвитку підприємства є ключовим етапом у підготовці бізнес-плану, оскільки воно забезпечує його цілісність, зменшує витрати часу на розробку та підвищує загальну якість документа. Послідовність і взаємозв'язок між етапами планування сприяють логічному передаванню результатів від одного розділу до іншого, що дозволяє узгоджувати основні показники як на якісному, так і на кількісному рівні. Практичний досвід свідчить, що відсутність чітко визначеної стратегії часто призводить до розбалансованості змісту як всередині окремих розділів, так і між ними. У цьому напрямку нами пропонується удосконалений процес розробки бізнес-плану як послідовність етапів-блоків (див. рис. 3.1).



**Рис. 3.1 Процес розробки бізнес-плану як послідовність блоків**

Примітка. Складено на основі [22]

"Дотримання чіткої методики підготовки та обґрунтування бізнес-плану є запорукою достовірності й належної обробки інформації, включаючи її трансформацію, проведення розрахунків та узгодження показників. Ефективне планування повинно базуватись на системі принципів, що відображають особливості стратегічного прогнозування - тобто визначення параметрів майбутнього з урахуванням аналізу минулих і поточних тенденцій, намірів підприємства та умов невизначеності й ризику. Це передбачає:

- відмову від спрощеного підходу, який часто призводить до низької якості бізнес-плану, особливо при його самостійному укладанні;
- розвиток навичок ефективної взаємодії з зовнішніми партнерами, консультантами та потенційними інвесторами у процесі розробки документа.

Актуальним завданням є оновлення та вдосконалення методичних підходів до розробки та обґрунтування бізнес-планів на основі аналізу реальних проблем, що виникають під час їх практичного застосування. Особлива увага має приділятися стратегічному компоненту, його впливу на процес планування та відображення в змісті документа. З огляду на сучасні тенденції в оцінці економічної доцільності проєктів, важливо

також забезпечити обґрунтований вибір методичних засобів формування системи показників, які мають бути адекватно включені до рекомендацій.

При цьому важливої практичної актуальності набуває підготовка спеціалістів, котрі володітимуть методиками бізнес-планування на усіх рівнях – від початкового до вищого. Світова практика бізнес-планування володіє розвинутою системою освіти – від коротких курсів для усіх бажаючих до вузькоспеціалізованих тренінгів для менеджерів вищого рівня, що сприятиме розширенню знань та компетенцій для прийняття виважених управлінських рішень щодо перспективних напрямів підприємницької діяльності.

Аналіз типових помилок у створенні бізнес-планів свідчить про загальну тенденцію до спрощеного підходу: часто нехтують вимогами та рекомендаціями щодо технологічного процесу їх розробки й обґрунтування. Це може бути результатом браку знань, практичних навичок або слабкої організації взаємодії учасників процесу.

Щоб підвищити якість бізнес-планів, варто зосередитись на таких ключових напрямках:

- суворе дотримання етапів і вимог технології розробки та обґрунтування бізнес-планів;
- вдосконалення методичних підходів на основі аналізу реальних проблем, що виникають у практиці бізнес-планування. Особливо актуально це для розробки інвестиційних проєктів у сфері малого та середнього підприємництва;
- професійна підготовка спеціалістів, які мають глибокі знання у сфері складання бізнес-планів і прийняття управлінських рішень;
- активізація процесів планування в межах підприємств.

З огляду на зростання усвідомлення важливості якісного бізнес планування, ці напрями набувають дедалі більшої значущості та вимагають реалізації вищевизначених кроків.

## ВИСНОВКИ

Бізнес-планування допомагає систематизувати всі процеси, що відбуваються на підприємстві, і забезпечити досягнення стратегічних цілей через чітко визначену стратегію та тактику.

Бізнес-план є основним інструментом управління для досягнення підприємницьких цілей, оскільки він дозволяє планувати доходи, витрати, прибутковість підприємства, а також визначати фінансування для здійснення бізнес-проектів, дає можливість систематично відстежувати досягнення поставлених цілей і оперативно коригувати стратегію в разі необхідності. При цьому чітке визначення цілей і завдань сприяє зростанню мотивації працівників до ефективної роботи та досягнення корпоративних цілей.

Зміст та структура бізнес-плану можуть відрізнятися залежно від виду підприємства, поставлених цілей і завдань, а також вимог до оформлення таких документів.

ПП "Голден Вуд", яке було прикладним об'єктом обраної для дослідження тематики, демонструє прибуткову діяльність, що свідчить про раціональне використання наявних ресурсів та ефективність функціонування. Усі показники рентабельності мають позитивні значення, а також простежується незначна позитивна динаміка. Для підтримки власної конкурентоспроможності у 2025 році воно запланувало відкриття магазину для оснащення меблями в районі м.Тернопіль, який активно забудовується (Бeverлі Хілс). Відкриття магазину планується на кінець 2025 року, коли житло більшість будинків буде здано, а власники квартир приступлять до ремонту та умеблювання.

Відкриття нового магазину меблів вимагає комплексного підходу. Ключовими аспектами, які враховував власник при прийнятті рішення щодо відкриття магазину були аналіз ринку та цільова аудиторія та

локація магазину. місце було обрано не тільки враховуючи наявність нового житлового масиву, що активно далі розбудовується, але й обрано місце з хорошою транспортною доступністю, паркінгом і потоком потенційних клієнтів. Планується, що поруч будуть і інші магазини товарів для дому, що збільшує шанси на візити потенційних клієнтів.

На цьому етапі власником ПП "Голден Вуд" детальна увага приділена логістиці та складуванню, тобто ефективній системі доставки та зберігання меблів й забезпеченню сервісу збірки й партнерства з монтажниками.

За задумом власника ПП "Голден Вуд", ремонт приміщення буде виконуватися з мінімальними витратами, використовуючи елементи індустріального стилю. Такий підхід не потребує дорогих оздоблювальних матеріалів чи залучення висококласних майстрів - достатньо забезпечити чистоту та сухість у приміщенні. Для облаштування простору буде обиратися мобільне торгове обладнання, зокрема для вітрини стільниць - розбірні металеві та дерев'яні стелажі, які зручно транспортувати та легко монтувати на місці.

Початковими витратами на відкриття нового магазину є оренда, ремонт приміщення, закупівля товару. Вивчивши та узагальнивши бізнес-план щодо відкриття нового магазину ПП "Голден Вуд" нами зроблено наступні висновки:

- український ринок все ще переживає наслідки війни, тому частина споживачів орієнтована на доступні ціни або функціональні меблі для тимчасового проживання,
- вибір місця розташування магазину має вирішальне значення. Важливо враховувати наявність паркувальних місць, транспортну доступність та щоденний потік потенційних покупців,
- власнику ПП "Голден Вуд" слід чітко виділити, на кого буде спрямований бізнес: молоді сім'ї, переселенці, люди з середнім доходом.

На наш погляд, для кожного сегмента варто запропонувати відповідний асортимент, цінову політику і відповідний сервіс ,

– у нинішніх умовах важливо мати запасні канали постачання та адаптуватися до перебоїв з логістикою чи сировиною.

У сучасних умовах високої динаміки ринкового середовища традиційні підходи до бізнес-планування часто втрачають ефективність. Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємствам необхідно вдосконалювати процеси планування, роблячи їх більш гнучкими, адаптивними та орієнтованими на зміни.

На наше переконання, вдосконалення бізнес-планування є ключем до підвищення адаптивності підприємства в умовах турбулентного ринкового середовища. Інтеграція сучасних цифрових технологій, впровадження сценарного підходу та розвиток гнучкого мислення всередині компанії – критично важливі кроки для довгострокового успіху. У цьому напрямку нами згруповано наступні шляхи вдосконалення бізнес-планування - впровадження адаптивного планування, цифровізація планування, регулярний моніторинг зовнішнього середовища, інтеграція ризик-менеджменту в процес планування та залучення персоналу та розвиток корпоративної культури адаптивності.

На наше переконання, визначення та аргументоване обґрунтування векторальної стратегії розвитку підприємства є ключовим етапом у підготовці бізнес-плану, оскільки воно забезпечує його цілісність, зменшує витрати часу на розробку та підвищує загальну якість документа. Послідовність і взаємозв'язок між етапами планування сприятимуть логічному передаванню результатів від одного розділу до іншого, що дозволить узгоджувати основні показники як на якісному, так і на кількісному рівні.