

**Зелінська Д. С.**

*здобувачка 3 курсу спеціальності «Маркетинг»*

*ДонНУ імені Василя Стуса*

**Волкова В. В.**

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи*

*ДонНУ імені Василя Стуса*

## **ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Вступ.** У сучасних умовах ринкової економіки, які характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю середовища, ефективне управління підприємством неможливе без стратегічного планування. Це пов'язано з тим, що підприємства постійно стикаються зі змінами попиту, конкуренції та зовнішніх факторів, які важко передбачити заздалегідь. Саме тому виникає потреба у чіткому інструменті, який дає змогу не лише визначити напрям розвитку, а й оцінити можливі ризики та результати діяльності. Основним інструментом цього процесу виступає бізнес-план. Він дає змогу систематизувати інформацію про майбутній проект, узгодити цілі підприємства з наявними ресурсами та сформувану обґрунтовану стратегію розвитку. У цифрову епоху бізнес-план поступово трансформується зі статичного документа у динамічну фінансову модель, яка може оперативного оновлюватися відповідно до змін ринкового середовища та внутрішніх показників підприємства.

**Метою роботи** є дослідження особливостей використання бізнес-планів як інструменту забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки.

**Основна частина.** Бізнес-план є основним інструментом управління в умовах ринкової економіки. Він поєднує стратегічні та операційні аспекти діяльності підприємства, являє собою комплексне обґрунтування розвитку бізнесу або проекту на основі аналізу ресурсів, ринку та фінансових очікувань. Значення бізнес-плану полягає не лише у прогнозуванні результатів і залученні інвестицій, а й у забезпеченні внутрішнього контролю, а також у зменшенні ризиків завдяки моделюванню різних сценаріїв розвитку. Отже, бізнес-план перетворює ідею на структуровану систему дій із чіткими економічними показниками.

Сьогодні бізнес-планування виступає безперервним процесом, який забезпечує ефективне функціонування підприємства. Воно допомагає координувати діяльність усіх підрозділів, раціонально використовувати обмежені ресурси та підвищувати довіру з боку інвесторів і фінансових установ. Ефективність бізнес-плану залежить від дотримання принципів. Серед них можна виділити принципи системності, гнучкості, точності та наукової обґрунтованості. У сукупності це формує надійну основу для прийняття управлінських рішень і сприяє стабільному розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Структура сучасного бізнес-плану передбачає послідовну трансформацію концептуальної ідеї у конкретні фінансові показники через систему взаємопов'язаних розділів. Процес починається з підготовки стратегічного резюме та детального

опису продукту з акцентом на його унікальність і ринкову цінність. Маркетингова стратегія та операційний план формують механізми створення грошових потоків, враховуючи канали збуту та логістичні процеси. У фінансовому розділі всі ці дані зводяться разом, щоб розрахувати точку безбитковості та період окупності.

Вибір конкретної моделі планування залежить від етапу життєвого циклу підприємства та його стратегічних цілей. Для інноваційних проєктів пріоритетним є стартап-план із глибоким аналізом ринкових ніш. Натомість діючі компанії можуть використовувати спеціалізовані форми: операційні або стратегічні плани для внутрішньої організації процесів чи реструктуризаційні і фінансові плани для подолання криз або отримання інвестицій. Розуміння цієї типології дає змогу підприємцям адаптувати обрані інструменти планування до вимог конкретних зацікавлених сторін, забезпечуючи професійне обґрунтування будь-якого управлінського рішення.

Для більш глибокого розуміння змін у підходах до планування варто розглянути порівняльну характеристику традиційної та сучасної моделей (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика моделей бізнес-планування

| Параметр порівняння | Традиційна модель           | Цифрова модель                          |
|---------------------|-----------------------------|---|
| Формат документа    | Статичний текстовий файл    | Динамічна фінансова модель              |
| Обробка даних       | Ручне введення та оновлення | Автоматизація через ERP та ШІ           |
| Візуалізація        | Таблиці та графіки в тексті | Інтерактивні дашборди та інфографіка    |
| Прогнозування       | Односценарний підхід        | Сценарне моделювання (сценарний аналіз) |
| Частота корегування | Періодично (квартал / рік)  | У реальному часі                        |

*Джерело:* розроблено автором

Цифровізація світової економіки суттєво змінила підхід до створення та подання бізнес-планів. Сьогодні вже недостатньо просто текстового документа з описами. Все частіше використовуються візуальні інструменти – презентації, інфографіка, інтерактивні платформи. Це пов'язано з тим, що інвестори зазвичай не мають багато часу і швидко переглядають інформацію, тому важливо подати її коротко, чітко і зрозуміло. У таких умовах говорять про «економіку уваги», де виграє той, хто може швидше зацікавити. Наприклад, замість великих текстів часто використовують графіки, діаграми або слайди з ключовими цифрами. Це значно полегшує сприйняття інформації.

До того ж сучасні бізнес-плани все частіше пов'язані з цифровими інструментами. Вони можуть інтегруватися з хмарними сервісами та системами управління підприємством (ERP). Це означає, що дані оновлюються автоматично, без постійного ручного введення. Наприклад, зміна цін або витрат може одразу відобразитися у фінансових показниках. Це робить план більш гнучким і актуальним. Підприємство може швидше реагувати на зміни і приймати рішення на основі актуальної інформації, а не застарілих даних.

Окрему роль відіграє використання штучного інтелекту та великих даних. Вони допомагають аналізувати поведінку споживачів, знаходити нові тенденції та прогнозувати попит. Також вони спрощують розрахунки, які раніше виконувалися

вручну. Це економить час і зменшує ризик помилок. У сучасних українських умовах, де є нестабільність і багато ризиків, це особливо важливо. Саме тому підприємства все частіше використовують сценарне планування. Вони розглядають кілька варіантів розвитку подій – наприклад, базовий, оптимістичний і негативний. Це допомагає бути готовими до різних ситуацій і не втрачати контроль над бізнесом.

Також варто зазначити, що наявність сучасного бізнес-плану часто є необхідною умовою для отримання фінансування. Це стосується як банків, так і міжнародних грантів чи програм підтримки. Інвестори хочуть бачити не просто ідею, а чіткий і зрозумілий план дій, який можна адаптувати за потреби. Тому бізнес-план поступово перестає бути звичайним документом. Він стає робочим інструментом, який змінюється разом із бізнесом і допомагає йому залишатися конкурентоспроможним.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що в умовах ринкової економіки бізнес-план еволюціонує з формалізованого опису бізнес-ідеї у високотехнологічний інструмент управління. Використання цифрових технологій, автоматизації розрахунків та сценарного моделювання дає змогу підвищити точність прогнозів і знизити рівень підприємницьких ризиків. Водночас для українських підприємств, що функціонують в умовах підвищеної невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, бізнес-планування набуває не лише стратегічного, а й антикризового значення. Його ефективне застосування сприяє не тільки залученню інвестицій, а й забезпечує адаптивність, стійкість і довгостроковий розвиток бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаскіна А. В. Бізнес-план: сутність і функції. *Економіка*. 2021. URL: <https://surl.li/qmrnfh> (дата звернення 20.04.2026).
2. Як самостійно скласти дієвий бізнес-план: етапи планування, структура та обсяг. *Дія Бізнес*. 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-samostiino-sklasty-diievyyi-biznes-plan-etapy-planuvannia-struktura-ta-obsiah> (дата звернення 20.04.2026).
3. Вєсьолов В. Бізнес-план: значення, різновиди, структура та покрокова інструкція зі створення. *Sendpulse*. 2024. URL: <https://sendpulse.ua/blog/the-business-plan#printsipi-biznes-planuvannya> (дата звернення 20.04.2026).

УДК 336.7:004.8

**Маринчук С. Р.**

*аспірант Львівського національного університету імені Івана Франка*

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Вступ.** Повоєнне відновлення економіки України супроводжується структурними дисбалансами, високим рівнем макроекономічної невизначеності, обмеже-