

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-83>

УДК 005.51

САЛУН Марина

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0002-1216-0648>

БАСЮРКІНА Наталія

Одеський національний технологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-9342-8863>

ТАРАН Артем

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
[artemtaran20@gmail.com](mailto:artemtaran20@gmail.com)

## РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ СТРУКТУРОЮ: КЛЮЧОВІ ФУНКЦІЇ, ЗАВДАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*У статті розглядається важливість бізнес-плану як основного інструменту управління підприємницькою структурою, що забезпечує конкурентоспроможність та стабільність в умовах мінливого ринкового середовища. Особливу увагу приділено ключовим функціям та завданням, які виконують бізнес-плани в процесі стратегічного планування, зокрема, в аналізі ринку, визначенні конкурентних переваг та розробці маркетингових і фінансових стратегій. Виділено основні елементи бізнес-плану, які напряду впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури на ринку, зокрема, вивчення ринкових тенденцій, прогнозування потреб цільових аудиторій та оцінка конкурентного середовища. Окрім того, акцентовано на важливості інновацій та їхнього впливу на підвищення ефективності бізнесу, а також на необхідності інтеграції сучасних технологій в процеси бізнес-планування. Вивчено роль маркетингової стратегії у формуванні стійкої конкурентної позиції підприємства, що включає вибір методів ціноутворення, каналів збуту та засобів комунікації з клієнтами. Крім того, обговорюються питання управління ризиками та кадрового планування, які забезпечують здатність підприємства адаптуватися до турбулентного середовища.*

*Ключові слова:* бізнес-план, підприємницька структура, конкурентоспроможність, стратегічне планування, турбулентне середовище, адаптивність підприємства.

SALUN Maryna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

BASIURKINA Nataliya

Odesa National University of Technology

TARAN Artem

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## THE ROLE OF A BUSINESS PLAN IN THE MANAGEMENT OF AN ENTREPRENEURIAL STRUCTURE: KEY FUNCTIONS, TASKS AND CHARACTERISTICS OF DEVELOPMENT TO INCREASE COMPETITIVENESS

*The article examines the significance of a business plan as the primary instrument for the administration of an entrepreneurial structure, guaranteeing competitiveness and stability in a dynamic market environment. Specific focus is given to the pivotal roles and responsibilities of business plans in the context of strategic planning, particularly in market analysis, identification of competitive advantages, and the formulation of marketing and financial strategies. The author identifies the principal elements of a business plan that directly influence the competitiveness of an enterprise structure in the market. These include the analysis of market trends, the forecasting of target audiences' needs and the assessment of the competitive environment. Furthermore, the article underscores the significance of innovation and its influence on enhancing business efficiency, emphasizing the necessity of integrating contemporary technologies into business planning processes. It also examines the role of marketing strategy in developing a sustainable competitive advantage for an enterprise, including the selection of pricing strategies, sales channels, and communication channels with customers. Additionally, the article addresses risk management and human resources planning, which ensure an enterprise's capacity to adapt to a dynamic environment.*

*Thanks to effective management through a business plan, enterprises can form a strategy to ensure their sustainable growth in the face of dynamic market changes. In developing a business plan, it is vital to consider the innovative potential, pricing strategies and sales channels that allow for an effective position in the market. In further research, it is worth focusing on integrating the business plan with other management tools and studying the impact of corporate culture on the effectiveness of its implementation, which will allow creating a more adaptive and competitive enterprise management structure.*

*Key words:* business plan, entrepreneurial structure, competitiveness, strategic planning, turbulent environment, enterprise adaptability.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку успіх підприємницької структури значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективності управління ресурсами. Важливим інструментом для цього є бізнес-планування, яке дозволяє оцінити поточний стан підприємства, спрогнозувати його розвиток і визначити стратегії для досягнення цілей. Бізнес-план об'єднує основні аспекти

діяльності структури та визначає шляхи формування конкурентних переваг, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Проте багато малих і середніх підприємств стикаються з труднощами в розробці та впровадженні бізнес-плану. Недосконале застосування цього інструменту може призвести до помилок у стратегії розвитку та зниження ефективності підприємства.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження підкреслюють ключову роль бізнес-планування в управлінні підприємствами, особливо для підвищення їх конкурентоспроможності. У роботах [2, 4, 7, 8] досліджуються функції бізнес-плану у стратегічному управлінні, оцінці ризиків і визначенні конкурентних переваг. Особливу увагу приділено його значенню для малих і середніх підприємств, які часто мають обмежені ресурси [4, 5, 6].

Ряд публікацій [6, 9] аналізує інноваційні підходи до бізнес-планування, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та знижувати ризики. Окремо вивчається вплив бізнес-плану на фінансову стабільність і ефективність використання ресурсів [1, 3, 8]. Попри це, залишається недостатньо дослідженим комплексний підхід до бізнес-планування для підвищення конкурентоспроможності, що вказує на потребу подальших наукових розробок у цій сфері.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування ролі бізнес-плану в управлінні підприємницькою структурою для формування та розвитку конкурентних переваг на основі ефективного використання наявних ресурсів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Бізнес-план займає ключове місце в системі управління підприємницькими структурами, оскільки є не лише засобом формалізації стратегічних цілей, але й дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Бізнес-план, як багатофункціональний інструмент управління, виконує низку важливих завдань, які забезпечують ефективну діяльність підприємницької структури (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові функції бізнес-плану [1, 2, 4, 7, 8]**

Функція бізнес-плану	Вплив на розвиток підприємства
Стратегічне планування	Формує чітку візію майбутнього, визначає напрямки зростання та конкурентні переваги.
Ресурсне забезпечення	Забезпечує ефективне використання ресурсів, сприяє залученню інвестицій.
Управління ризиками	Зменшує невизначеність, підвищує стійкість підприємства до зовнішніх впливів.
Адаптація до змін	Забезпечує гнучкість та здатність до швидкої реакції на зміни ринкового середовища.

Однією з його ключових функцій є формування стратегічних пріоритетів, що дозволяє підприємству визначати основні напрями свого розвитку з урахуванням конкурентних переваг. У контексті малого бізнесу це може включати інноваційність, підвищену якість продукції або сервісу, які вирізняють компанію на ринку.

Важливе значення має також оптимізація ресурсного забезпечення. Завдяки ретельному плануванню матеріальних, фінансових і людських ресурсів бізнес-план сприяє уникненню перевитрат і забезпечує їх раціональне використання.

Ще однією функцією є ідентифікація ризиків. Бізнес-план дозволяє аналізувати потенційні загрози, що виникають у процесі діяльності підприємства, та розробляти заходи для їхньої мінімізації. Це сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Окрім цього, бізнес-план виконує роль інструменту комунікації з потенційними інвесторами. Його використання забезпечує можливість обґрунтування інвестиційної привабливості підприємства, що є ключовим фактором у залученні фінансування для реалізації стратегічних цілей.

Розробка бізнес-плану охоплює низку ключових завдань, кожне з яких відіграє важливу роль у реалізації загальної стратегії підприємницької структури. Одним із перших етапів є аналіз зовнішнього середовища, що передбачає оцінку ринкових можливостей, попиту, конкурентного середовища та потенційних ризиків. Цей етап слугує відправною точкою для визначення місця підприємства в економічній системі та формування базових передумов для подальшого планування.

Формування цільових орієнтирів є наступним етапом, що полягає у встановленні конкретних завдань на коротко- та довгостроковий періоди. Це забезпечує чітку систематизацію управлінської діяльності та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей.

Особливе значення має підготовка фінансової моделі, яка включає планування доходів, витрат, рентабельності та термінів окупності. Фінансова модель слугує основою для економічного обґрунтування обраних стратегій розвитку підприємницької структури, забезпечуючи їхню реалістичність та доцільність у контексті наявних ресурсів і ринкових умов.

Розробка бізнес-плану є ключовим етапом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємницької структури, оскільки цей документ визначає основні цілі, напрями розвитку, ресурси та стратегії, необхідні

для досягнення стійкої позиції на ринку. Особливості розробки бізнес-плану в контексті підвищення конкурентоспроможності можна розглянути через призму кількох ключових аспектів (табл. 2).

Таблиця 2

**Особливості розробки бізнес-плану для підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури [1, 6, 8, 9]**

Особливість	Зміст	Роль у підвищенні конкурентоспроможності
Аналіз ринку та конкурентного середовища	Вивчення ринкових трендів, потреб цільової аудиторії, аналіз конкурентів і їхніх стратегій	Дозволяє виявити незадоволені потреби клієнтів, визначити конкурентні переваги підприємства та адаптувати бізнес-план до ринкових умов, посилюючи ринкові позиції компанії
Вибір конкурентних стратегій	Визначення стратегії (лідерство за витратами, диференціація продукції, фокус на сегменті), що дозволяє виділити підприємство серед конкурентів	Створює основу для досягнення конкурентних переваг, підвищуючи привабливість товарів і послуг для клієнтів, дозволяє ефективно розподіляти ресурси та орієнтувати підприємство на досягнення цілей
Інноваційна складова	Впровадження інновацій у технології, процеси, продукти чи послуги для створення унікальних конкурентних переваг	Забезпечує створення нової цінності для споживачів, підвищує якість та унікальність продукції, дозволяє знизувати витрати і досягати більшої продуктивності та гнучкості у діяльності
Маркетингова стратегія	Формування стратегії просування, цінової політики, каналів збуту і продажів для залучення цільової аудиторії	Підтримує взаємодію з цільовою аудиторією, збільшує впізнаваність і попит на продукцію, сприяє залученню нових клієнтів та утриманню існуючих, що зміцнює позицію на ринку
Фінансове планування	Розрахунок витрат, прогноз доходів, оцінка прибутковості, розробка сценаріїв розвитку для забезпечення фінансової стабільності	Підвищує фінансову стійкість підприємства, дозволяє приймати обґрунтовані фінансові рішення, що забезпечують гнучкість у використанні ресурсів і стабільність у кризових ситуаціях
Планування ризиків та кризове управління	Визначення можливих ризиків, розробка заходів для їхнього мінімізації та дій у випадку кризових ситуацій	Підвищує готовність до непередбачуваних ситуацій, забезпечує швидке реагування на загрози та можливість зберегти ринкові позиції навіть у несприятливих умовах
Планування ресурсів і кадрова стратегія	Оцінка потреб у матеріальних, фінансових, людських ресурсах, розробка кадрової політики з підбору кваліфікованих працівників	Сприяє ефективному використанню ресурсів, забезпечує якісне кадрове забезпечення, підвищує мотивацію персоналу, що впливає на ефективність роботи та стійкість до змін

Ефективний бізнес-план повинен розпочинатися з детального аналізу ринку та оцінки конкурентного середовища, оскільки ці дані є основою для подальшого стратегічного планування. Основними етапами цього аналізу є вивчення поточних ринкових трендів, що впливають на галузь, а також визначення потреб і очікувань цільової аудиторії. Важливо врахувати не лише актуальні тенденції, але й прогнозовані зміни, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та швидко реагувати на зміни у поведінці споживачів.

Аналіз конкурентів є критичним компонентом бізнес-плану. Він включає дослідження основних конкурентів, їхніх стратегій, ринкових позицій, сильних і слабких сторін, а також їхніх продуктів чи послуг. Такий аналіз не лише визначає поточні загрози, але й виявляє можливості для розвитку власних конкурентних переваг, таких як ціна, якість, інновації та рівень обслуговування.

На основі комплексного аналізу ринку та конкурентного середовища підприємство може адаптувати свій бізнес-план до специфіки галузі. Це включає коригування цільових ринків, формування нових напрямів для розвитку, удосконалення продуктів чи послуг відповідно до запитів клієнтів і посилення позицій на ринку. Завдяки такому підходу бізнес-план стає більш реалістичним і дієвим, що дозволяє розробити стратегію для стійкого зростання і підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

На основі аналізу ринку та конкурентного середовища розробляються стратегії, що мають на меті не лише забезпечити конкурентоспроможність, але й виділити підприємство серед інших учасників ринку. Це можуть бути: стратегія лідерства за витратами, яка дозволяє залучити більше споживачів, орієнтованих на ціну; стратегія диференціації продукції, що дозволяє встановлювати вищі ціни та орієнтуватися на більш вимогливих споживачів, для яких інноваційний дизайн, висока якість та особливі функціональні можливості є пріоритетними; стратегія фокусування на конкретному сегменті ринку, зосереджена на вузькій групі споживачів з специфічними потребами.

Вибір стратегії впливає на структуру бізнес-плану, визначаючи пріоритети розвитку, специфіку маркетингових заходів і стратегію ціноутворення. Крім того, стратегія має забезпечити узгодженість між усіма аспектами діяльності підприємства, що дозволить досягти стійкої конкурентної переваги на ринку.

Інноваційна складова бізнес-плану передбачає ретельну оцінку ресурсів (фінансових, людських, технологічних, інформаційних), необхідних для розробки та реалізації інновацій. Важливим аспектом є розробка заходів, що підтримують інноваційний потенціал підприємства та захист інтелектуальної власності, що є результатом інноваційної діяльності і забезпечує конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія є основою будь-якого бізнес-плану, оскільки вона визначає напрямки діяльності підприємства щодо ціноутворення, вибору каналів збуту, комунікації з клієнтами та розробки

тактики продажу. Вибір стратегії ціноутворення, від лідерства за витратами до преміум-пропозицій, дозволяє ефективно позиціонувати продукт серед конкурентів. Вибір каналів збуту (традиційні або цифрові) визначає шляхи доставки товарів кінцевим споживачам.

Планування продажів включає розробку тактичних заходів для досягнення цілей, відстеження та коригування результатів у реальному часі. Завдяки чітко розробленим маркетинговим заходам, таким як рекламні кампанії, акції та PR-діяльність, підприємство може підвищити впізнаваність бренду, що важливо для залучення нових клієнтів. Стратегії утримання клієнтів, як програми лояльності та персоналізовані пропозиції, сприяють повторним покупкам.

Фінансова частина бізнес-плану охоплює розрахунки витрат, прогнозування доходів і оцінку прибутковості, розробку сценаріїв для різних умов ринку, що дозволяє зберігати фінансову стабільність навіть у разі змін економічної ситуації.

Управління ризиками передбачає розробку стратегій мінімізації загроз. Для мінімізації ризиків важливими інструментами є диверсифікація, фінансові інструменти та аналіз чутливості для оцінки впливу змін на бізнес. Крім того, план дій на випадок кризових ситуацій дозволяє швидко реагувати на негативні події.

Кадрова стратегія та планування ресурсів включають ефективне управління матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами, необхідними для реалізації стратегії. Кадрова стратегія орієнтована на залучення, мотивацію та розвиток співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності та забезпеченню стійкості підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє створити згуртовану команду, здатну адаптуватися до змін і забезпечити підприємству гнучкість для успішного функціонування в умовах високої конкуренції.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Бізнес-план виступає важливим інструментом стратегічного планування, що дозволяє підприємству ефективно орієнтуватися в умовах ринку, оцінювати конкурентне середовище та адаптуватися до змін. Він визначає основні напрямки діяльності, формує стратегії управління фінансами, ресурсами та ризиками, а також сприяє оптимізації маркетингових та інноваційних підходів. Особлива увага приділяється важливості аналізу ринку та конкурентів, що є основою для розробки стійких конкурентних переваг.

Завдяки ефективному управлінню через бізнес-план, підприємства можуть сформулювати стратегію, що забезпечить їх стійке зростання в умовах динамічних змін ринку. У процесі розробки бізнес-плану важливо враховувати інноваційний потенціал, стратегії ціноутворення та канали збуту, що дозволяють забезпечити ефективну позицію на ринку. У подальших дослідженнях варто зосередитися на інтеграції бізнес-плану з іншими управлінськими інструментами та вивченні впливу корпоративної культури на ефективність його реалізації, що дозволить створити більш адаптивну та конкурентоспроможну структуру управління підприємством.

### Література

1. Галько, Л. (2022). Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>
2. Євтушенко, В. А., Ковальова, В. І., & Ігнатів, М. Р. (2022). Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, (11-12)300-301, 89-96. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-89-96>
3. Зелінська, Г. О., Андрусів, У. Я., Микитюк, Н. Є., & Михайлюк, Ю. Р. (2024). Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*, (1)29, 115-125. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-115-125](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-115-125)
4. Кондратюк, О. М., & Пшеничний, В. І. (2019). Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 26(1). URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_1\\_2019ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf)
5. Kochubey, R. (2012). The content of the concept the entrepreneurial structure. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 64-68. <https://doi.org/10.21272/mmi.2012.1-06>
6. Salun, M., & Zaslavska, K. (2024). Strategies for Resilience in a Dynamic World: from VUCA to BANI. *University of Lubiana Socratic Lectures*, 10, 185-189. <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>
7. Tools for ensuring the competitiveness of business entities in the context of development to EU conditions. (2023). *Economics and Technical Engineering*, 1(2), 21-32. <https://doi.org/10.62911/ete.2023.01.02.02>
8. Vasylychak, S., Petrynyak, U., Dubyna, M., & Soloviy, S. (2023). Tools for ensuring the competitiveness of business entities in the context of development to EU conditions. *Scientific and practical journal "Economics and technical engineering"*, 1(2), 21-32. <https://doi.org/10.62911/ete.2023.01.02.02>

9. Zaslavska, K., & Salun, M. (2024). Navigating turbulent times with pragmatic Agile. In *Information technologies and management (April 25–26, 2024. Riga, the Republic of Latvia) : International scientific conference* (pp. 217-220). Baltija Publishing. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/33628>

### References

1. Halko, L. (2022). Biznes-planuvannia rozvytku kompanii: orhanizatsiini ta metodolohichni aspekty realizatsii [Business planning of company development: organizational and methodological aspects of implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>
2. Yevtushenko, V. A., Kovaliova, V. I., & Ihnatov, M. R. (2022). Rol biznes-planuvannia v diialnosti pidpriemstva ta mizhnarodni standarty shchodo yoho skladannia [The role of business planning in the enterprise activity and international standards for its preparation]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 11-12 (300-301). <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-89-96>
3. Zelinska, H. O., Andrusiv, U. Ya., Mykytiuk, N. Ye., & Mykhailiuk, Yu. R. (2024). Metodychni pidkhody shchodo otsiniuvannia konkurentospromozhnosti subiektiv hospodariuvannia [Methodical approaches to assessing the competitiveness of business entities]. *Naukovyi visnyk IFNTUNH. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti*, 1(29). [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-115-125](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-115-125)
4. Kondratiuk, O. M., & Pshenychnyi, V. I. (2019). Biznes-planuvannia v pidpriemnytskomu seredovyschi: teoretychnyi aspekt [Business planning in the entrepreneurial environment: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 26(1). Retrieved from [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_1\\_2019ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf)
5. Kochubey, R. (2012). The content of the concept the entrepreneurial structure. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 64-68. <https://doi.org/10.21272/mmi.2012.1-06>
6. Salun, M., & Zaslavska, K. (2024). Strategies for Resilience in a Dynamic World: from VUCA to BANI. *University of Lubiana Socratic Lectures*, 10, 185-189. <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>
7. Tools for ensuring the competitiveness of business entities in the context of development to EU conditions. (2023). *Economics and Technical Engineering*, 1(2), 21-32. <https://doi.org/10.62911/ete.2023.01.02.02>
8. Vasylchak, S., Petrynyak, U., Dubyna, M., & Soloviy, S. (2023). Tools for ensuring the competitiveness of business entities in the context of development to EU conditions. *Scientific and practical journal "Economics and technical engineering"*, 1(2), 21–32. <https://doi.org/10.62911/ete.2023.01.02.02>
9. Zaslavska, K., & Salun, M. (2024). Navigating turbulent times with pragmatic Agile. In *Information technologies and management (April 25–26, 2024. Riga, the Republic of Latvia): International scientific conference* (pp. 217-220). Baltija Publishing. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/33628>