

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-40>

УДК: 338.001.36

ВІТІЮК Анна

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5211-4948>e-mail: anna_vitiuk@ukr.net

ПРОБЛЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Розкрито історичні передумови розвитку бізнес-планування в Україні. Встановлено низку відмінностей у написанні бізнес-планів в Україні та за кордоном. Доведено визначальний вплив війни на формування бізнес-планів розвитку підприємств. Встановлено, що в сучасних умовах господарювання основна увага при здійсненні бізнес-планування має відводитися впливу бойових дій та їх наслідків, наростанню міграційних процесів, логістиці, зміні структури попиту на товари та платоспроможності клієнтів. Виявлено, що внаслідок військово-політичних змін відбулися зміни у покупцях підприємств, зокрема виник новий «споживач» – війна, що додатково актуалізував потребу розвитку усіх суміжних виробництв та послуг; держава виступила основним замовником багатьох високовартісних, інтелектуальних товарів для потреб фронту; виник новий споживач – волонтер та нове джерело фінансування – донат. Доведено, що до основних недетермінованих факторів, що впливають на здійснення бізнес-планування є науково-технічний прогрес, геополітична ситуація, швидкість реакції підприємства на події та процеси, зміною важливості масштабу на гнучкість. Виявлено сукупність проблем українських підприємств, що перешкоджають ефективному бізнес-плануванню, які поряд із традиційними економічними умовами доповнені новими військовими обставинами. Доведено необхідність внесення змін до традиційного змісту написання бізнес-плану. Запропоновано такі управлінські заходи налагодження правильного подання інформації у бізнес-плані задля забезпечення його ефективності в умовах війни: використання точної та своєчасної інформації, створення довіри між партнерами в бізнесі, ефективне управління ризиками, забезпечення ефективності та продуктивності, підтримка стабільної репутації підприємства, забезпечення ефективності внутрішнього спілкування та підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: бізнес-план, розвиток, підприємство, війна.

VITIUK Anna

Vinnytsia National Technical University

BUSINESS PLANNING PROBLEMS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

The historical prerequisites for the development of business planning in Ukraine are revealed. A number of differences in writing business plans in Ukraine and abroad are established. The decisive influence of war on the formation of business plans for enterprise development is proven. It is established that in modern economic conditions, the main attention when implementing business planning should be paid to the influence of hostilities and their consequences, the increase in migration processes, logistics, changes in the structure of demand for goods and the solvency of customers. It is revealed that as a result of military-political changes, changes have occurred in the buyers of enterprises, in particular, a new "consumer" has emerged - war, which additionally actualized the need for the development of all related industries and services; the state has become the main customer of many high-value, intellectual goods for the needs of the front; a new consumer has emerged - a volunteer and a new source of financing - donations. It is proved that the main non-deterministic factors influencing the implementation of business planning are scientific and technological progress, geopolitical situation, speed of enterprise reaction to events and processes, change of importance of scale to flexibility. A set of problems of Ukrainian enterprises that hinder effective business planning has been identified, which, along with traditional economic conditions, are supplemented by new military circumstances. The need to make changes to the traditional content of writing a business plan has been proven. The following management measures have been proposed to establish the correct presentation of information in a business plan in order to ensure its effectiveness in war conditions: use of accurate and timely information, creation of trust between business partners, effective risk management, ensuring efficiency and productivity, maintaining a stable reputation of the enterprise, ensuring the effectiveness of internal communication and increasing competitiveness.

Keywords: business plan, development, enterprise, war.

Стаття надійшла до редакції / Received 18.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.10.2025

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

Розвиток бізнес-планування в Україні є відносно новим процесом, який лише поволі проникає у господарське життя. Попередній досвід планування на більшості великих підприємств був атрибутом радянської господарської системи втім прихід ринкового механізму господарювання з притаманними йому ризиками та невизначеністю підкреслив питання потреби видозміни процесів складання планів. Поява низки нових невеликих об'єктів господарювання актуалізувала пошук забезпечення ефективного управління в довгостроковій пролонгованій перспективі. Одним із елементів такого управління стало бізнес-планування. Бізнес-плани в Україні традиційно складаються для відкриття нового бізнесу або розширення існуючого, тобто бізнес-план виступає певним інструментом переконання власника, менеджменту чи інвестора в доцільності заснування певного напрямку бізнесу. При цьому варто зазначити, що українське законодавство не передбачає юридичного обов'язку підприємств формувати бізнес-план, наслідком цього є фрагментарне

використання бізнес-планування в роботі підприємств, хоча в інших країнах бізнес-план є постійним інструментом управління.

Початок війни в Україні у 2022 році виступив новим основним фактором розвитку як підприємств, так і суспільства та держави загалом. Кардинальні зміни змусили підприємства переглянути зміст своєї діяльності – оцінити наявні ресурси, здійснити спроби передбачити майбутнє, розробити короткострокові прогнози розвитку, намітити економічну та соціальну політику, та з часом усвідомити і прийняти нову господарську реальність. Попри наявність значної інформації та прогнозів щодо майбутньої війни жодне підприємство не було і не є готовим до таких потрясінь, відтак новий досвід господарювання в мовах війни назавжди залишиться в бізнес-досвіді підприємців.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження теоретико-методологічних основ бізнес-планування розвитку підприємства здійснювалися як зарубіжними, так і українськими вченими. Великий інтерес науковців був спрямований на вивчення умов та стимулів вибору підприємства для реалізації бізнес-проектів, розробку методичних рекомендацій щодо заснування нового бізнесу та способів забезпечення професійної бізнес-підтримки і супроводу підприємств. Важливі наукові здобутки в цьому напрямі зробили Алексеева М. М., Вероніна Н. І., Габа М. І., Марич М. Г., Покропивний С. Ф., Бражник О. С., Хопчан М. І., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. та ін. Втім зазначені численні дослідження сьогодні потребують перегляду, оскільки умови ведення бізнесу значно змінилися під впливом початку війни, а відтак методичні положення формування бізнес-плану мають переглядатися. Додатково бізнес-план має набувати ознак гнучкості з огляду на постійно змінювані обставини військового стану, що і потребує додаткового наукового пошуку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою роботи є дослідження проблем бізнес-планування розвитку підприємств в Україні у сучасних умовах господарювання та пошук шляхів забезпечення ефективного бізнес-планування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Динамічні умови зовнішнього середовища вимагають від підприємств активної реакції на ринкову ситуацію саме тому планування роботи бізнес-структур у сфері дозволяє забезпечувати ефективність їхнього функціонування, здійснювати адаптацію до ринкових умов та забезпечувати задоволення потреб клієнтів. Процес бізнес-планування в кожній галузі відрізняється специфічними елементами, такими як коливання попиту та пропозиції, використовуваними ресурсами, сезонністю, змінами у перевагах споживачів, високими стандартами обслуговування тощо. Відтак, бізнес-план є дієвим інструментом розвитку підприємства. Повністю погоджуючись з Коваленко Н. О. та Столярчук Н. В. стверджуємо, що «бізнес-план – це критична стартова точка і базис всієї планової і виконавської діяльності підприємства. Це найбільш важливе джерело акумуляції стратегічної інформації і спосіб прямого управлінського впливу на майбутнє становище підприємства, що описує шляхи досягнення прибутковості [1, с. 182]».

Український досвід бізнес-планування розвитку підприємств базується на основних положеннях закордонної практики, зокрема на Керівництві з підготовки промислових техніко-економічних досліджень, розробленому Організацією промислового розвитку Об'єднаних націй (ЮНІДО), яке використовується Світовим банком та Європейським банком реконструкції та розвитку, які є найбільшими зарубіжними інституційними інвесторами. Зміст цього документа не передбачає жорсткої регламентації переліку розділів і змісту бізнес-плану, втім наголошує на необхідності оцінки ефективності проектів, яка має бути здійснена відповідно до Методичних рекомендацій щодо оцінки ефективності інвестиційних проектів, які були розроблені згідно з Керівництвом з підготовки промислових техніко-економічних досліджень [2, с. 132-133]. В свою чергу українська практика підприємництва вже напрацювала добру традицію наповнення бізнес-плану конкретними розділами із чіткими критеріями наповнення, зокрема Міністерством економіки України в 2006 році розроблені та затверджені «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» [3].

Відштовхуючись від самої суті бізнес-планування можемо зазначити, що формування інформаційного поля для бізнес-плану в умовах стабільності є досить масштабним та складним завданням, а в умовах військової нестабільності вже отримані результати можуть бути спотворені в будь-який момент. Відтак, завданням наукових досліджень має бути формування принципів гнучкості бізнес-планування, а практиків – утримання в арсеналі управлінських заходів способів реагування на усі непередбачувані ситуації.

Досить часто дослідники діяльності іноземних фірм зазначають, що основними причинами абсолютної більшості банкрутств підприємств є прорахунки або відсутність бізнес-планування. В той же час в Україні застосування бізнес-планування для розвитку, вдосконалення та підвищення ефективності бізнесу перебуває на вкрай низькому рівні, і на сьогодні більшість підприємств та підприємців досить скептично ставляться до такого методу управління, хоча сучасна технологія бізнес-планування дозволяє використовувати бізнес-план як основу управління поточною активністю і розвитком малого (середнього) підприємства [4, с. 93].

Поточний стан розвитку підприємницької діяльності в Україні визначається безпрецедентним рівнем складності, відсутністю стабільності та визначеності, залежністю від зовнішнього фінансування. Відбулося одночасне домінування в розвитку підприємств нового екзогенного чинника – війни, який попри глобалізацію, технологічний прогрес, зміну уподобань споживачів, традиційні бізнес-моделі, адаптаційні механізми підприємництва та принципи математичних розрахунків виступив основним чинником розвитку всіх підприємств, а відповідно і перспектив планування їх розвитку.

Першим і найважливішим наслідком війни для бізнесу в Україні стала зміна пріоритетів, пріоритети змінилися скрізь: держава замість економічного зростання та покращення іміджу на міжнародній арені зконцентрувалася на її територіальній цілісності, бізнес – на збереженні активів та продовженні роботи, працівники – на власній безпеці та безпеці своїх родин. Розглядаючи кожне окреме підприємство можна відзначити, що при оцінці ризиків в бізнес-плануванні замість економічних збитків сьогодні увага приділяється:

1. Бойовим діям та їх наслідкам – незалежно від місця розташування кожне підприємство може бути атаковане різними видами озброєння. Активізація бойових дій посилює мобілізацію, що прямує впливає на чисельність працівників;
2. Наростання міграційних процесів сприяє скороченню молодих висококваліфікованих працівників для виробництва та зменшенню загального попиту на продукцію підприємств;
3. Логістиці – відсутність авіаційного транспорту, обмежені можливості морського та річкового створює додаткове навантаження на залізничний та автомобільний види перевезень;
4. Зміна структури попиту на товари та платоспроможність клієнтів визначаються рівнем доходів громадян які в умовах нестабільності не передбачаються до зростання.

Відповідно до військово-політичних змін відбуваються також зміни з попиту:

1. Виник новий «споживач» війна, що додатково актуалізував потребу розвитку усіх суміжних виробництв та послуг;
2. Держава виступила основним замовником багатьох високовартісних, інтелектуальних товарів для потреб фронту;
3. Викристалізувався новий споживач – волонтер та нове джерело фінансування – донат.

Такі нові риси ринку військових товарів є новими для українського бізнесу, а відтак він не має достатнього досвіду побудови відносин співпраці з такими партнерами. Серед основних пересторог, які утримують бізнес, а отже підприємства від роботи в таких реаліях є:

1. Відсутність впевненості в можливостях держави замовляти, вчасно фінансувати і в кінці придбавати високоточне дороговартісне обладнання. Така позиція є очевидною з огляду на негативний досвід багатьох українських провідних машинобудівних підприємств, зокрема АТ «Мотр Січ», Державне підприємство «Виробниче об'єднання Південний машинобудівний завод ім. О. М. Макарова», АТ «Антонов», ДП «Харківський бронетанковий завод»;
2. Нестабільність та новизна краудфандингових відносин у вигляді донатів для українського суспільства;
3. Тривалість війни не може бути визначена, як і її інтенсивність, площа охоплення і можливі наслідки.

Складність планування в таких умовах є очевидною, втім загострилися такі обставини бізнес-планування як термін та швидкість реакції. Увесь попередньо накопичений науково-практичний досвід ведення бізнесу в умовах війни виявився неактуальним для українських реалій. Попри канонічні терміни довго-, середньо- та короткострокового планування український бізнес функціонує у окремій реальності де час господарських операцій визначається:

1. Науково-технічним прогресом, який попри війну все ж таки впливає на технології, матеріали та устаткування для виробництва;
2. Геополітичною ситуацією, яка окрім внутрішнього виробництва та споживання додатково визначає потенційні ринки збуту за кордоном;
3. Надзвичайною швидкістю реакції підприємства на події та процеси;
4. Зміною важливості масштабу та швидку гнучкість – при війні виникнення деструктивних обставин є постійним та передбачуваним явищем відтак підприємства, які мають бути швидко подолані або мають бути мінімізовані їх негативні наслідки. Досягнути цього легше в умовах малих виробництв, де швидше та дешевше можуть бути замінені, відновлені або вдосконалені процеси.

Результати дослідження “Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України”, що було здійснене науковцями Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана та передбачало опитування понад 600 представників мікро-, малого та середнього бізнесу засвідчили низку проблем, з якими зустрічаються підприємці в умовах війни. За результатами роботи виявлено, що на початок 2025 року понад дві третини підприємств зазнали втрат або опинилися на межі закриття. Лише 19% опитаних не відчули значних змін, в свою чергу 30,9% бізнесів потерпали від великих втрат, а 15,5% – перебувають у критичному стані [5]. В свою чергу серед основних проблем ведення бізнесу було відзначено фінансові труднощі про які зазначили 76% опитаних, кадрові проблеми – 46% та безпекові ризики – 46%. В свою чергу

маємо нагадати, що саме ці три ключові напрями визначають базові засади формування бізнес-планів розвитку підприємства, відтак з початком повномасштабної війни докорінно змінилися обставини ведення бізнесу, що потребує корегування підходів до його планування.

Функціонуючи в такому просторі макро, мезо та мікроумов підприємства зустрілися з значною кількістю традиційних проблем функціонування, які були доповнені вже новими (табл. 1).

Таблиця 1

Сукупність проблем українських підприємств, що перешкоджають ефективному бізнес-плануванню

Напрямок	Традиційні проблеми	Нові проблеми
Фінансове забезпечення	1. Недостатність власних засобів для розширення бізнесу; 2. Довготривала процедура налагодження взаємодії з банками; 3. Складно прописані умови кредитних договорів; 4. Обмеженість джерел фінансування малого бізнесу; 5. Високі умови отримання грантового фінансування	1. Втрата стабільності банківської системи; 2. Односторонній перегляд банківських ставок з ініціативи банку; 3. Низький рівень ініціативи з боку приватних інвесторів
Ефективність господарської діяльності	Низька ефективність українського бізнесу за виключенням галузей оптової та роздрібної торгівлі та сільського господарства	Критерії досягнення ефективності у натуральних та грошових показниках нівелювалися натомість важливими критеріями господарювання стала фізична безпека майна та працівників, можливості забезпечувати безперебійний процес виробництва та утримувати і за можливості розширювати коло споживачів
Ринок	1. Зниження купівельної спроможності споживачів; 2. Засилля іноземної продукції; 3. Невідповідність між критеріями якості та ціни	Звуження внутрішнього ринку збуту відбулося за рахунок по-перше зменшення кількості споживачів, по-друге падіння купівельної спроможності здійснило відповідний негативний вплив, а по-третє змінилися критерії пріоритетності товарів для покупця
Валютний	Нестабільний курс валют	Курс валют в країні визначається не відповідно до макроекономічних тенденцій та законів економіки, а згідно циклів макрофінансової допомоги з-за кордону без якої українська економіка функціонувати вже не може. Наслідком таких політичних впливів є неспроможність підприємця розробити бізнес-план, оскільки усі розрахунки, що стосуються закордонних поставок і потребують поправок на курс валют не можуть бути правильно здійснені.
Кадровий	1. Нестача кваліфікованих працівників визначалася потребою у вузьких спеціалістах; 2. Доступ до закордонних ринків праці вимав кваліфікованих фахівців; 3. Можливість підприємства обирати фахівців відповідно до власних потреб	1. Мобілізаційні процеси, що супроводжуються нестабільними критеріями мобілізації ставлять роботодавців в умови при яких значна частина колективу може бути мобілізованою, а відповідно підприємство може втратити як кадрове ядро, так і рядовий персонал, що не дозволить продовжувати стабільну роботу працівників; 2. Виникнення потреби у перекваліфікації жінок у напрями діяльності де традиційно працювали чоловіки, що вимагає часу та додаткових ресурсів; 3. Обмежена кількість робочої сили дозволяє придатним працівника диктувати власні вимоги до роботодавця що стосуються підвищеної оплати, гнучкого графіка тощо.
Форс-мажорний	Вимушені зупинки роботи були пов'язані або з людською недбалістю або стихійним лихом	Окрім звичних небезпечних ситуацій додався ризик військової загрози, що не може бути жодним чином усунутий чи передбачений

Уся множина теперішніх проблем функціонування підприємств, що була представлена у табл. 1. призводить до необхідності їх попереднього врахування у написанні бізнес-плану, зокрема переконані, що кожен розділ документу має враховувати нові бізнес-реалії (табл. 2).

Вважаємо, що врахування зазначених змін у наповненні бізнес-планів українських підприємств дозволить бізнес-плану виступити інструментом мінімізації фінансових та інших ризиків підприємства, оскільки досягнуте коригування окремих розділів дозволить забезпечити багатоваріантність планових розрахунків, розробити алгоритмів реагування і адаптації поведінки підприємства в різних ситуаціях, що генеруються різноманітними чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища. Переконані, що успіх нового бізнесу і його процвітання в майбутньому залежатиме від ретельності, адекватності та правильності розробки бізнес-плану, тому надважливо забезпечити його комплексність, дієвість, відповідність ситуації та гнучкість [7, с. 60].

Таблиця 2

Зміни у наповненні бізнес-плану українських підприємств [6]

Розділ	Потреба	Нові аспекти забезпечення бізнес-планування
Організаційно-економічна характеристика підприємства	Організаційно-правова форма, форма власності, організаційна структура; місія, цілі та завдання підприємства	Релокація бізнесу може порушувати умови використання певних організаційно-економічних форм бізнесу, що може впливати на умови працевлаштування та оподаткування
Зміст бізнес-проекту	Грунтовне представлення і розкриття бізнес-проекту	1. Низка підприємств відмовилася планувати розвиток підприємства та зосередилася на збереженні існуючих обсягів виробництва; 2. Відбулася зміна періодів планування, короткостроковий проект – це проект тривалістю до 1 року, середньостроковий проект – від одного року до трьох, та довгостроковий період – до трьох років; 3. З'явився новий напрям бізнес-планування, що здійснюється в умовах релокації бізнесу.
Аналіз конкурентного середовища	Кількість суб'єктів господарювання, зайнятих у цій сфері господарської діяльності, обсяг реалізованої продукції галузі, співвідношення експорту/імпорту продукції галузі, фінансові результати діяльності підприємств, чистий прибуток та рівень рентабельності підприємств в галузі	1. Спостерігаються швидкі зміни конкурентного середовища спричинені фізичним знищенням або руйнуванням виробничих потужностей; 2. Низькі темпи входження в галузі нових гравців
Виробничий план	Приміщення, необхідна інфраструктура використовувати основні засоби, сировина та енергії, постачальники сировини й матеріалів, особливі умови постачання або якості продукції, потрібні запаси	1. Втілення бізнес-ідей може ускладнюватися відсутністю специфічних ресурсів, що постачалися із територій де ведуться бойові дії; 2. Постійні обстріли енергетичної та транспортної інфраструктури накладають певні обмеження на виробничі та логістичні можливості підприємств
Організаційний план	Працівники (вимоги, рівень заробітної плати)	1. Виїзд за кордон жінок спричинив нестачі фахівців в галузях де спостерігався найм здебільшого жіночої робочої сили; 2. Наростання мобілізаційних процесів призвело до включення до війська значної кількості чоловіків, при цьому інша частина чоловіків активно не здійснює працевлаштування в огляду на власні переконання
Фінансовий план	Джерела фінансування бізнесу, сукупність витрат, графік надходження грошей з усіх джерел (виторг від реалізації продукції чи надання послуг; кошти, отримані від продажу цінних паперів або ліквідації активів фірми, позичені кошти тощо).	Обмежені власні ресурси підприємств для фінансування розвитку можуть бути доповнені державними програмами безвідсоткового кредитування бізнесу
Маркетинговий план	Ціна товару, способи формування цінової політики підприємства, обґрунтування каналів збуту продукції, вибір способів організації рекламної кампанії, формування політики підтримки продукції (послуг) підприємства на ринку	1. Розробка та вдосконалення комунікаційних засобів; 2. Формування нових або додаткових конкурентних переваг; 3. Необхідність врахування погіршення купівельної спроможності покупців; 4. Виникнення нової ієрархії потреб покупців.
Оцінка ризиків	Типи ризиків, оцінка міри ризику, можливих наслідків, побічні ефекти діяльності	Сукупність попередньо виокремлених підприємствами ризиків повністю нівелюються військовим ризиком, який одночасно посилює усі інші види ризиків
Ефективність бізнес-проекту	Випуск продукції, отриманий прибуток, чистий дохід на одного працівника, продуктивність і фондомісткість та енергомісткість продукції, ефективність капітальних вкладень (іноземних інвестицій, використаних кредитних ресурсів)	Забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до постійно виникаючих загроз як військового, так і економічного походження

Розуміння довгостроковості війни та рівня її наслідків дозволяє рекомендувати при формуванні бізнес-планів у кризових умовах враховувати такі особливості:

- оперативність складання, що пояснюється необхідністю вживання управлінських рішень в обмежений проміжок часу;
- мінімальний плановий період, що пов'язано з потребою активного коригування бізнес-плану, а отже, й недоцільністю планування на довгостроковий період;
- чіткість, конкретність та спрямованість цілей бізнес-плану, що пояснюється активністю його використання для внутрішніх користувачів підприємства як дорожньої карти дій;

– включення до бізнес-плану нетипових розділів, які пов'язані з наявністю несприятливих для підприємства умов, а отже, й необхідністю врахування їх у бізнес-плані [8, с. 69].

Вдосконалення бізнес-планування на підприємстві може бути також здійснене через управлінські заходи налагодження правильного подання інформації, які було виокремлено [9, с. 26-27], втім навіть таке подання в нових реаліях зіткнулося з низкою складних обставин:

1. *Забезпечення точної та своєчасної інформації.* Якщо в довоєнний період основною причиною подання неправильної та запізної інформації був слабкий менеджмент, то у час війни забезпечувати точне та своєчасне подання інформації вкрай складно через відсутність комунікацій, відсутність працівників на робочих місцях або неспроможність сформувати необхідний масив даних;

2. *Створення довіри між партнерами в бізнесі.* Напрацьовані роками господарські зв'язки або порушилися, або були втрачені, що затримує або унеможливує виробництво з огляду на ступінь важливості кожного окремого партнера. Відпрацьовування нових робочих відносин, пошук надійних постачальників із необхідними параметрами якості є тривалим за часом процесом і не завжди задовольняє підприємства. Повністю інша ситуація із закордонними партнерами, які побоюючись розвивати бізнес в Україні можуть відмовлятися від співпраці і виходити з ринку.

3. *Ефективне управління ризиками.* Система ризиків кардинально змінилася відповідно до безпекової ситуації, якщо в попередні періоди до найважливіших ризиків можна були віднести фінансовий та ринковий, які були пов'язані з перспективами реалізації продукції, то з початком війни ієрархію ризиків підприємства очолює військовий ризик. В свою чергу протягом війни саме військовий ризик з різні періоди часу втілюється в різних формах, зокрема в перші місяці війни окрім загрози фізичних руйнувань підприємства зіткнулися з ризиком значного відтоку працівників як чоловіків, так і жінок які тимчасово або постійно залишили свої місця проживання. Згодом активізувалися енергетичні, логістичні та кадрові ризики відповідно до різних військово-політичних подій, таким чином прояв наступної віхи військових ризиків залишається попереду.

4. *Забезпечення ефективності та продуктивності.* Поряд із необхідністю забезпечення для підприємств фінансових критеріїв ефективності з'явилася нова потреба збереження бізнесу та турбота про працівників/

5. *Стабільність репутації підприємства.* Виступаючи нематеріальним активом репутація підприємства не може бути знищена фізично оскільки забезпечує належне сприйняття її бренду та послуг клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, що дозволяє підприємству залучати нових клієнтів в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання.

6. *Забезпечення ефективності внутрішнього спілкування.* Організація внутрішнього спілкування особливо важко вибудовується коли підприємство та його філії, постачальники, покупці та й уся інфраструктура бізнесу знаходяться у недетермінованих умовах господарювання, що змушує кожного учасника дбати про свої короткострокові інтереси не вбачаючи надійних перспектив майбутнього розвитку [10, с. 147].

7. *Підвищення конкурентоспроможності.* В умовах війни та значного зниження купівельної спроможності покупців критерії якості нівелюються критеріями ціни, відтак ефективно бізнес-планування має бути спрямоване в першу чергу на розвиток бізнесу, що спроможний представити продукт, який буде прийнятний за ціною.

Таким чином, дослідження ретроспективних тенденцій розвитку бізнес-планування в Україні та врахування практичного досвіду успішних підприємств дозволяє написанню та ефективній реалізації бізнес-плану із обов'язковою поправкою щодо врахування заходів мінімізації наслідків війни або елімінації її ризиків.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, сучасні підходи до бізнес-планування в Україні мають бути унікальними: з одного боку, базуючись на минулому і теперішньому, вони мають прогнозувати сценарій розвитку як близького так і далекого майбутнього підприємства, а з іншої сторони – визначити та врахувати сучасний стан функціонування з врахуванням наукового передбачення. Наповнення бізнес-плану повинно орієнтуватись на практичні потреби прикладної реалізації бізнесу, тому результати прогнозних оцінок мають відповідати критерієм вимірюваності та періодизації. Таким чином, сучасний бізнес-план має містити оцінку ходу, наслідків виконання або невиконання планів та мають бути спрямовані на визначення оптимальних складових бізнес-плану та правильних оцінок впливу ризиків на процес реалізації підприємницької ідеї.

Література

1. Коваленко Н. О., Столярчук Н. В. Бізнес-планування як інструмент менеджменту авіакомпанії в умовах пандемічної кризи. *Вісник післядипломної освіти: зб.наук. пр. Сер.Соціальні та поведінкові науки. Сер.Управління та адміністрування*. 2021. Вип. 16(45). С. 176-193.

2. Рубанік В. В. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 2. С. 130-139
3. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> (дата звернення: 14.09.2025).
4. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26, Ч.1. С. 90-94.
5. Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України. URL: https://docs.google.com/presentation/d/12_sBB-Cf-oe3uPFNKgyb1xSQ4NkC4xIU/edit?slide=id.p1#slide=id.p1 (дата звернення: 30.09.2025).
6. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Бізнес планування» для студентів спеціальності «Економіка» всіх форм навчання / Укладач А. В. Вітюк. Вінниця : ВНТУ, 2020. 35 с.
7. Бортнік С. М. Бізнес-планування та оцінка впливу людського чинника в управлінні проектами розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 59-63.
8. Красностанова Н. Е., Рогожкіна М. І. Бізнес-планування та малі і середні підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 63. С. 68-71.
9. Кормакова І., Кругляно А., Верстак О. Міжнародні аспекти комунікаційного менеджменту як фактору успішності бізнес-планування. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. IV (88). С.19-29.
10. Вітюк А. В., Сметанюк О. А. Аналітичне забезпечення бізнеспланування машинобудівних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. №10. С. 144-149.

References

1. Kovalenko N. O., Stoliarchuk N. V. Biznes-planuvannya yak instrument menedzhmentu aviakompanii v umovakh pandemichnoi kryzy [Business planning as an airline management tool during a pandemic crisis]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity: zb.nauk. pr. Ser.Sotsialni ta povedinkovi nauky. Ser.Upravlinnia ta administruvannya*. 2021. Vyp. 16(45). S. 176-193.
2. Rubanik V. V. Kontseptualni zasady biznes-planuvannya v systemi upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Conceptual principles of business planning in the system of strategic development management of an enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia*. 2024. Vyp. 2. S. 130-139.
3. Metodychni rekomendatsii z rozroblennia biznes-planu pidpriemstv: zatverdzeni Nakazom Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 06.09.2006 № 290. [Methodological recommendations for developing a business plan for enterprises: approved by Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated 06.09.2006 No. 290]. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> (data zvernennia: 14.09.2025).
4. Kondratiuk O. M., Pshenychnyi V. I. Biznes-planuvannya v pidpriemnytskomu seredovyshchi: teoretychnyi aspekt. [Business planning in an entrepreneurial environment: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2019. Vyp. 26, Ch.1. S. 90-94.
5. Peremishchenyi biznes u revitalizatsii rehionalnykh ekosystem Ukrainy. [Displaced business in the revitalization of regional ecosystems of Ukraine]. URL: https://docs.google.com/presentation/d/12_sBB-Cf-oe3uPFNKgyb1xSQ4NkC4xIU/edit?slide=id.p1#slide=id.p1 (data zvernennia: 30.09.2025).
6. Metodychni vkazivky do vykonannya kursovoi roboty z dysypliny «Biznes planuvannya» dla studentiv spetsialnosti «Ekonomika» vsikh form navchannya [Methodological instructions for completing coursework in the discipline "Business Planning" for students of the specialty "Economics" of all forms of study]. Ukladach A.V.Vitiuk. Vinnytsia : VNTU, 2020. 35 s.
7. Bortnik S. M. Biznes-planuvannya ta otsinka vplyvu liudskoho chynnyka v upravlinni proektamy rozvytku pidpriemstva. [Business planning and assessment of the impact of the human factor in managing enterprise development projects]. *Infrastruktura rynku*. 2022. Vyp. 65. S. 59-63.
8. Krasnostanova N. E., Rohozhkina M. I. Biznes-planuvannya ta mali i seredni pidpriemstva. [Business planning and small and medium-sized enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2022. Vyp. 63. S. 68-71.
9. Kormakova I., Kruhlianko A., Verstiak O. Mizhnarodni aspekty komunikatsiinoho menedzhmentu yak faktor u spishnosti biznes-planuvannya. [International aspects of communication management as a factor in the success of business planning]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*. 2022. Vyp. IV (88). S.19-29.
10. Vitiuk A. V., Smetaniuk O. A. Analitychne zabezpechennia biznesplanuvannya mashynobudivnykh pidpriemstv. [Analytical support for business planning of machine-building enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. №10. S. 144-149.