

Швед В.В. кандидат економічних наук,
професор кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>
Ізеринська Ю.О., бакалавр спеціальності
«Менеджмент»
Інститут економіки та менеджменту
Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-33-8>

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА ЙОГО ПРОГНОЗУВАННЯ

DEVELOPMENT AND FORECASTING OF A BUSINESS PLAN

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та методичні засади бізнес-планування як важливого інструменту підприємницької діяльності в умовах сучасного ринку. Проаналізовано функції, принципи, методи та структури бізнес-планів згідно з міжнародними й національними стандартами. Особливу увагу приділено питанням стратегічного аналізу, що охоплює як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства, а також оцінці ефективності інвестиційних проєктів із використанням дисконтованих показників, зокрема NPV, PI, IRR та DPBP. Визначено типові помилки, що виникають під час розробки бізнес-планів, зокрема ігнорування ризиків, спрощення структури чи переобтяження другорядною інформацією. Запропоновано практичні напрями усунення таких недоліків. Обґрунтовано необхідність підвищення якості бізнес-планування шляхом дотримання методології, розвитку освіти, підготовки фахівців та вдосконалення управлінських процесів на підприємствах.

Ключові слова: бізнес-план, планування, інвестиції, ефективність, стратегічний аналіз, прогнозування.

Abstract. The article explores the theoretical and methodological foundations of business planning as a key instrument in entrepreneurial management under dynamic and often unpredictable market conditions. It emphasizes the role of business planning in enhancing organizational adaptability, aligning operational goals with available resources, and supporting informed decision-making. The focus is placed on understanding the core functions, guiding principles, and structural components of business plans, highlighting the diversity of approaches and requirements defined by various international organizations such as UNIDO, EBRD, and TACIS, as well as national frameworks. Particular attention is given to the strategic aspect of business planning, especially its relevance in shaping long-term development trajectories and mitigating investment risks. The paper investigates the importance of forecasting techniques and analytical tools, such as discounted cash flow indicators (NPV, PI, IRR, DPBP), that are widely used to assess the financial viability of

business initiatives. In addition, the study identifies typical errors made during the preparation of business plans — such as lack of structural consistency, unrealistic financial forecasts, and insufficient attention to external threats — and suggests practical solutions for overcoming these issues. The discussion ultimately underlines the necessity of improving the quality of business planning practices through a combination of methodological rigor, targeted professional education, and the integration of structured planning systems into enterprise management.

Keywords: business plan, planning, investment, efficiency, strategic analysis, forecasting.

Постановка проблеми. У сучасних ринкових умовах ефективне управління підприємницькою діяльністю потребує стратегічного планування та обґрунтованого розподілу ресурсів. Бізнес-планування виступає ключовим інструментом, який дозволяє оцінити доцільність і перспективи реалізації бізнес-ідей. Проте на практиці часто спостерігається формальний підхід до розробки бізнес-планів, що знижує їхню аналітичну цінність і ускладнює залучення інвестицій. Це зумовлює потребу у вдосконаленні теоретичних і практичних основ бізнес-планування для підвищення якості управлінських рішень та інвестиційної привабливості підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі питання бізнес-планування розглядається з різних теоретичних і прикладних позицій. Варналій З. С., Васильців Т. Г. та інші [1] акцентують увагу на бізнес-плані як ключовому інструменті підприємницької діяльності, тоді як Покропивний С.Ф. зі співавторами [2] детально аналізують технологію його розробки відповідно до вимог інвесторів. Праці Пойти І. О. та Бунтової А. [3] підкреслюють значення управлінських рішень і людських ресурсів у процесі планування. Мосійчук Ю. П. [4] і Дикань В. Л. з колегами [5] трактують бізнес-план як елемент стратегічного управління, а Ганечко І.Г. та Ситник І. С. [6] наголошують на необхідності адаптивності в умовах нестабільного середовища. Дослідження Шульгіної Л. М., Нечай А. М. [7] та Демиденка В. [8] присвячені методам планування та типології помилок. Артюшок В.С. [9] розкриває потенціал стратегічного аналізу, а Нескородєв С. М. [10] – важливість використання дисконтованих фінансових показників.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо розробки бізнес-плану, аналіз його структури, функцій, методів оцінки ефективності та визначення напрямів підвищення якості бізнес-планування в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Планування є ключовим інструментом управління підприємством, оскільки дає змогу не лише узгоджувати цілі, ресурси та стратегії, а й забезпечувати цілісність та логіку управлінських рішень. Воно допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, знижує рівень ризиків і невизначеності в умовах ринкової нестабільності. Однією з найважливіших форм цього процесу є бізнес-планування – комплексний засіб оцінки доцільності,

реалістичності та життєздатності підприємницької ідеї, що відіграє вирішальну роль у прийнятті інвестиційних та стратегічних рішень.

У науковій літературі бізнес-планування трактується по-різному, і ці підходи умовно можна поділити на дві групи. Перша розглядає бізнес-план як прикладний інструмент адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та планування його діяльності. Представники цього напрямку акцентують увагу на практичних функціях бізнес-плану: гнучкість, техніко-економічне обґрунтування, контроль і планування розвитку [1; 2; 3; 4]. Друга група авторів підходить до бізнес-планування як до елементу системного управління, що базується на аналізі даних та стратегічному прийнятті рішень у межах досягнення довгострокових цілей підприємства [5].

Виходячи з вищенаведених визначень, можна стверджувати, що бізнес-планування – це процес визначення цілей підприємства, пошуку шляхів їх досягнення та обґрунтування економічної доцільності. Воно виступає інструментом управління, що допомагає адаптуватися до змін, оцінити перспективи розвитку та знизити ризики в умовах ринкової невизначеності.

Бізнес-план виконує як зовнішню, так і внутрішню функцію. Зовнішня полягає в представленні підприємницької ідеї та механізмів її реалізації потенційним партнерам, інвесторам і зацікавленим сторонам.

Внутрішня функція охоплює стратегічне та оперативне планування, а також контроль і оцінку реалізації проєкту. Бізнес-план слугує інструментом управління, який допомагає визначити цілі, узгодити дії співробітників, контролювати результати та своєчасно коригувати стратегію [1].

Основною метою його розробки є ефективне планування діяльності підприємства з урахуванням ринкових умов, наявних ресурсів і очікуваного прибутку як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі [5].

Розробка бізнес-плану підприємства ґрунтується на низці принципів, що забезпечують його практичну цінність і результативність. Серед ключових – адресність (орієнтація на потреби інвестора), цілеспрямованість, перспективність, системність, відповідність середовищу, реальність, обґрунтованість рішень, комплексність, зацікавленість виконавців, підконтрольність, безпечність і ефективність реалізації.

В умовах нестабільної економіки особливо важливими є принципи безперервності – регулярного оновлення плану, та гнучкості – здатності адаптуватися до змін. Замість централізованого підходу сьогодні акцент робиться на залученні персоналу до процесу планування [6]. У сукупності ці принципи формують основу бізнес-планування, визначаючи його зміст і логіку.

Єдиної універсальної структури бізнес-плану не існує – вона формується залежно від цілей підприємства, специфіки проєкту та вимог інвесторів. Кількість і зміст розділів можуть варіюватися. Наведений нижче приклад демонструє типову структуру бізнес-плану, табл. 1.

Таблиця 1

Типова структура бізнес-плану підприємства [7]

Розділ бізнес-плану	Характеристика
Резюме	Короткий огляд усього бізнес-плану з акцентом на комерційну перспективу, фінансову, виробничу та організаційну складову проєкту.
Загальна інформація про підприємство	Назва, місія, цілі, юридична форма, продукти чи послуги, місце розташування, стадія розвитку, стан фінансів.
Аналіз галузі	Оцінка розмірів, динаміки та особливостей галузі, зокрема сезонності, технологій, державного регулювання та глобальних викликів.
Цільовий ринок	Характеристики споживачів (демографія, стиль життя), розміри ринку, його динаміка та перспективи зростання.
Аналіз конкурентів	Огляд ринкової конкуренції, основних гравців, бар'єрів для входу та очікуваних змін у конкурентному середовищі.
Стратегічне позиціонування та ризики	Оцінка сильних сторін підприємства, основних ризиків і визначення його позиції на ринку.
Маркетинговий план	Загальна маркетингова концепція, стратегії та інструменти просування, збуту, партнерства, онлайн-маркетинг.
Операційний план	Виробничі потужності, потреба в персоналі, управління якістю, логістика, розробка продукції, управління запасами.
Технологічне забезпечення	Визначення технологічних потреб: програмного й апаратного забезпечення, виробничого персоналу.
Організаційний план	Опис управлінської структури, ключових кадрів, стилю керівництва, корпоративної культури, мотиваційних механізмів.
Фінансовий план	Прогноз доходів і витрат, руху коштів, баланс, джерела фінансування, аналіз рентабельності та безбитковості.

Отже, кількість і зміст розділів бізнес-плану можуть варіюватися. У залежності від мети та масштабів проєкту, деякі з розділів можуть бути скорочені, об'єднані або взагалі виключені.

Структури документа бізнес-плану формується залежно від мети, типу проєкту, вимог інвестора або організації. Існує кілька поширених методичних підходів, серед яких можна виокремити такі:

- UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) – орієнтована на промислові проєкти. Акцент робиться на виробництві, фінансах, ефективності та ризиках.

- ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку) – наголошує на аналізі підприємства, фінансуванні, ризиках і SWOT-аналізі, з урахуванням потреб інвестора.

- TACIS (європейська програма технічної допомоги країнам СНД) – структура спрямована на ринок, управління, фінанси та стратегію реалізації.

- BFM Group – передбачає глибоку маркетингову аналітику, зокрема застосування моделей PEST, BCG, Value Chain, орієнтуючись на інвесторів приватного сектору.

- KPMG – міжнародний стандарт, зосереджений на маркетингу, управлінні та фінансовому аналізі.

- МЕРТ України (2006) – враховує екологічні аспекти та результати реалізації проєкту, орієнтований на вітчизняні підприємства.

– Держагентство з інвестицій (2010) – підкреслює важливість повного опису підприємства, маркетингу, фінансів та результатів [8].

Таким чином, структура бізнес-плану визначається стандартом, який обирається залежно від мети – залучення інвестицій, стратегічне планування чи оцінка ефективності. Найчастіше акцент робиться на ринку, фінансах, ризиках та економічній доцільності проекту.

У бізнес-плануванні важливо обґрунтовувати рішення, проводити розрахунки та аналіз, застосовуючи ефективні методи. Серед них: оптимізаційний (визначає найкращі варіанти дій), цільового прибутку (орієнтація на прибуток), індикативний (встановлення орієнтирів), балансовий (узгодження ресурсів і результатів), нормативний (визначення меж параметрів), економічного аналізу (оцінка внутрішніх резервів) і прогнозування (моделювання майбутніх сценаріїв). Застосування цих підходів сприяє формуванню обґрунтованого та гнучкого бізнес-плану.

На думку Артюшка В. С. [9], стратегічний аналіз є важливим інструментом інформаційної підтримки бізнес-планування та оцінки потенціалу підприємства. Він виявляє зв'язки між ефективністю діяльності організації та впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Залежно від об'єкта дослідження, стратегічний аналіз поділяється на кілька видів, кожен із яких використовує власні методи, моделі й аналітичні підходи, табл. 2.

Таблиця 2

Види стратегічного аналізу підприємства [9]

Вид стратегічного аналізу	Об'єкт аналізу	Мета аналізу	Методи та моделі
Далеке зовнішнє середовище	Демографія, економіка, технології, політика, культура тощо	Виявлення макротенденцій, що впливають на стратегію	PEST, SWOT, метод 5x5, матриця Вілсона, експертні оцінки
Близьке зовнішнє середовище	Споживачі, кредитори, уряд, громадськість	Аналіз інтересів зацікавлених сторін та їх впливу	SWOT, сценарний аналіз, матриці загроз/можливостей, імітаційне моделювання
Управлінський	Внутрішні підсистеми, підрозділи, бізнес-процеси	Оцінка ефективності функціонування підприємства	SWOT, SNW, ланцюг цінностей Портера, McKinsey 7S, GAP-аналіз
Портфельний	Стратегічні зони господарювання (СЗГ)	Балансування портфеля бізнесу, розподіл ресурсів, визначення пріоритетів	Матриці BCG, GE/McKinsey, Ансоффа, PIMS, життєвий цикл
Галузевий	Галузь, конкуренти, ринкова структура	Оцінка привабливості галузі та її рушійних сил	5 сил Портера, галузеві ключові фактори успіху
Конкурентний	Прямі та потенційні конкуренти	Визначення конкурентної позиції підприємства	SWOT, стратегічна карта, конкурентний профіль
Стратегічний маркетинговий	Товари, ринки, споживачі, ціни, збут	Аналіз ринкових сегментів, поведінки споживачів, прогноз попиту	Сегментація, ЖЦТ, сітка сегментації, аналіз просування
Аналіз стратегічної проблеми	Стратегії, проблеми, цілі	Ідентифікація стратегічних проблем і варіантів їх вирішення	PDS, «дерево проблем», експертні оцінки, аналіз розривів

Стратегічний аналіз охоплює внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на розробку та реалізацію бізнес-стратегії. Використання відповідних методів і моделей

дає змогу оцінити ситуацію, виявити ризики, можливості та конкурентні переваги, адаптуючи план розвитку до змін ринку. Такий підхід є основою ефективного бізнес-планування в умовах невизначеності.

Оцінка ефективності бізнес-плану є ключовим етапом інвестиційного аналізу, що дозволяє визначити фінансову доцільність реалізації проекту. В її основі лежить концепція часової вартості грошей, згідно з якою майбутні кошти мають меншу цінність, ніж наявні. Тому застосовують дисконтовані показники, що враховують інфляцію, альтернативні витрати та час. Серед найбільш вживаних у міжнародній практиці та за рекомендаціями ЮНІДО – NPV, PI, DPBP і IRR, табл. 3.

Таблиця 3

Показники оцінки ефективності інвестиційного проекту [10]

№	Показник	Суть показника	Формула	Критерій ефективності
1	NPV (Net Present Value) – чиста поточна вартість	Визначає загальний прибуток інвестора з урахуванням часової вартості грошей	$NPV = \sum_{t=0}^t (CF_t / (1 + r)^t) - I_0$	NPV > 0 – проект прибутковий NPV = 0 – нейтральний NPV < 0 – збитковий
2	PI (Profitability Index) – індекс прибутковості	Відображає віддачу на одиницю інвестицій	$PI = \sum_{t=1}^t (CF_t / (1 + r)^t) / I_0$	PI > 1 – вигідно PI = 1 – нейтрально PI < 1 – не вигідно
3	DPBP (Discounted Payback Period) – дисконтований строк окупності	Визначає час, за який повертаються інвестиції з урахуванням дисконту	DPBP = t, при якому $\sum_{t=1}^t (CF_t / (1 + r)^t) > I_0$	Чим менше значення DPBP, тим краще
4	IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма прибутковості	Це така ставка дисконту, при якій чиста поточна вартість проекту дорівнює нулю	$IRR = \sum_{t=0}^t (CF_t / (1 + r)^t) - I_0 = 0$	IRR > r – приймаємо IRR < r – відхиляємо IRR = r – нейтрально

Дисконтовані показники ефективності є точнішими за традиційні методи, оскільки враховують інфляцію, альтернативну вартість капіталу та час. Їх застосування забезпечує об'єктивну фінансову оцінку проекту, що особливо важливо для залучення зовнішніх інвестицій. Ефективне бізнес-планування потребує саме такого підходу до оцінки інвестиційної привабливості.

Наявність методичних рекомендацій ще не гарантує якість бізнес-плану, якщо вони не дотримуються. На практиці планування здійснюється або самостійно ініціатором, або із залученням експертів. Обидва підходи мають ризики: порушення структури документа, нечіткі цілі, надлишкова або нерелевантна інформація, завищені очікування, недостовірні фінансові прогнози, шаблонна оцінка ризиків.

Уникнення цих помилок підвищує якість бізнес-плану та інвестиційну привабливість проекту. Для цього важливо: дотримуватися технології розробки,

оновлювати методичні рекомендації, покращувати підготовку фахівців і впроваджувати внутрішні системи планування на підприємствах.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що бізнес-планування є невід'ємним елементом ефективного управління підприємницькою діяльністю в умовах динамічного ринку. Воно забезпечує логічну структуру прийняття управлінських рішень, дозволяє оцінити економічну доцільність проекту, мінімізувати ризики та залучити інвестиції. Різноманіття підходів до структурування бізнес-плану свідчить про адаптивність цього інструменту до потреб конкретного підприємства, інвестора або галузі.

Особливу цінність у процесі бізнес-планування мають стратегічний аналіз, застосування кількісних методів обґрунтування (NPV, PI, IRR, DPBP) та гнучкий підхід до формування змісту бізнес-плану. Успішне планування потребує дотримання методологічних принципів, аналітичної точності та глибокого розуміння внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

Для підвищення якості бізнес-планів доцільно уникати типових помилок, пов'язаних із формалізмом, неточностями у прогнозах і недооцінкою ризиків. Важливими напрямками вдосконалення є розвиток методичного супроводу, підготовка фахівців і впровадження системного підходу до планування на підприємствах. Це створює основу для сталого розвитку бізнесу та підвищення його інвестиційної привабливості.

Список використаних джерел

1. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf
2. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О., Дерев'яно О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 379 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4be43db4-fd04-47dc-8ff5-8a71a3a17bbc/content>
3. Пойта І. О., Бунтова А. Людські активи як ключовий фактор успішного бізнес-планування розвитку підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст. : матеріали VIII Міжвуз. студент. наук.-практ. інтернет-конф.* 2018. 222 с.
4. Мосійчук Ю. П. Організація і розробка бізнес-плану. *Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку : зб. тез наук. праць III Міжнар. наук.-практ. конф.* 2018. С. 108-110. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15208730858518.pdf#page=109>
5. Дикань В.Л., Павліченко В.М., Полякова О.М. Бізнес-планування: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 68 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8236/1/Конспект%20лекцій.pdf>

6. Ганечко І.Г., Ситник І.С. Бізнес-план: особливості розробки та впровадження в умовах невизначеності. *«Молодий вчений»*. 2019. № 9 (73). С. 191-194. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2172/2155>
7. Шульгіна Л.М., Нечай А.М. Бізнес-планування розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. №9 (49). Т. 2. С. 53-57.
8. Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2015. Вип. 40(1). С. 37-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_40%281%29__8
9. Артюшок В.С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
10. Нескородєв С.М. Часова концепція грошей і основні показники ефективності бізнес-плану. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2022. №14-15. С. 53-55.
11. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ. 2012. 151 с.
12. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 49. с. 36-43.
13. Швед В.В., Канащук В.Л. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4(43). С. 98- 104
14. Швед В.В. Міжнародна інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Вінниця, 2017. 122 с.
15. Швед В.В., Омельченко О.В., Таран О.А. Сутність та особливості підприємницької діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2024. № 1. Том 35 (74). С. 27-34.
16. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2(14). 2020. С. 58-64 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf
17. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. № 1(25). 2023. С. 81-89 URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf