

М. О. Дергалиук,
к. е. н., доцент кафедри економіки і підприємництва,
НТУУ "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-1625>
І. В. Макалюк,
к. е. н., доцент кафедри економіки і підприємництва,
НТУУ "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4800-4599>
А. Ю. Позребняк,
к. е. н., доцент кафедри економіки і підприємництва,
НТУУ "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2421-476X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.9.69

РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНВЕСТИВАННЯ

М. Derhaliuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
І. Makaliuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
А. Pohrebniak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE: ASPEKTS OF FINANSIAL MANAGEMENT AND INVESTMENT

Стаття присвячена ролі бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: обґрунтовується необхідність складання бізнес-плану, наголошується на значущості планування в рамках підприємницької діяльності, описуються вигоди від бізнес-планування для підприємства. У статті висвітлено сутність бізнес-планування як плановий багатофункціональний та багатоцільовий документ з широкими можливостями щодо використання в системі керування діяльністю підприємства. Визначено, що бізнес-планування необхідно як для поточної діяльності підприємства, так і для його довгострокового стратегічного розвитку, цей процес дозволяє підприємству успішно функціонувати, розвиватися і досягати поставлених цілей, а також бути готовим до викликів і змін на ринку. Визначено актуальність впровадження бізнес-планування як найважливішого документа в господарській діяльності підприємства. Розглянуто основні функції бізнес-плану та наголошено на необхідності використання бізнес-планування в управлінні комерційною діяльністю суб'єктів господарювання.

Business planning is necessary both for the current activity of the enterprise and for its long-term strategic development. This process allows the enterprise to function successfully, develop and achieve its goals, as well as be ready for challenges and changes in the market. Business planning is an integral part of the strategic development of the enterprise: it helps to clearly define the goals and objectives of the enterprise for a certain period of time, the enterprise can plan not only financial resources, but also human, temporary and other types of resources, adaptation of the business plan to changes allows the enterprise to quickly respond to changes, adapt to new conditions and remain competitive, having a clear and reasonable development plan, the company can convince potential investors or partners of the prospects of its project and investments in it. The article is

devoted to the role of business planning in the strategic development of the enterprise: the importance of drawing up a business plan is substantiated, the importance of planning in the framework of entrepreneurial activity is emphasized. Goals for achieving the company's mission are identified. The benefits of business planning for an enterprise are described. The goals of the business plan and the tasks of its preparation are considered. The functions of the business plan are characterized: the use of the project for the organization's strategy, planning, attracting financial resources, attracting and implementing the organization's goals and investors' plans. The role of the business plan in the strategic management of the enterprise is schematically depicted. The necessity of drawing up a business plan was determined. Financial management tools for successful business planning of an enterprise are considered: budgeting, analysis of financial statements, management accounting, assessment of financial efficiency of projects, strategic planning and forecasting. The article highlights the essence of business planning as a multi-functional and multi-purpose planning document with a wide range of applications in the management system of business entities. The relevance of the implementation of business planning as the most important document in the economic activity of the enterprise has been determined. The main functions of the business plan are considered. Emphasis is placed on the need to use business planning in managing the commercial activities of economic entities.

Ключові слова: планування, бізнес-план, стратегічний розвиток підприємства, фінансовий менеджмент, інвестування.

Key words: planning, business plan, strategic development of the enterprise, financial management, investment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Бізнес-планування відіграє ключову роль у стратегічному розвитку підприємства, допомагаючи визначити цілі, завдання та шляхи їх досягнення. Цей процес дозволяє підприємству не лише виживати на ринку, а й успішно розвиватися, адаптуватися до конкуренції та умов, що змінюються. Характерною рисою сучасного менеджменту організації є підвищення уваги до стратегічних аспектів управління та стратегічного планування. Попри те, що зараз дедалі більше керівників застосовують у своїй управлінській діяльності стратегічні інструменти, у господарській практиці України механізм стратегічного управління знаходиться на етапі становлення. Це пов'язано з тим, що до кінця не опрацьовано механізмів перетворення стратегічних планів на реальні результати діяльності, і більшість стратегій розвитку так і залишаються нереалізованими. Бізнес-планування покликане вирішити цю проблему. Ця технологія використовується як для створення нового бізнесу, так і розвитку вже існуючого. З переходом до ринкової економіки бізнес-плани стали набувати популярності в українських підприємствах, а бізнес-планування почало розглядатися як професійний вид діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства досліджувало багато вітчизняних науковців. Шацька З., Бабіна Н., Павленко М. [12] досліджували призначення бізнес-плану. Діденко Є. О., Нянчур Б.С. [6] розглянули сутність бізнес-плану як багатофункціонального та багатоцільового планового документа. Данік Н. В. [5] провів аналіз сучасного стану бізнес-планування на підприємствах України. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. [9] представили теоретичні аспекти бізнес-планування діяльності підприємств. Гавриш О.М., Федюнін С.А., Мартиненко М.О. [2] розглянули різні підходи до еволюції поняття "бізнес-план" та визначення його сутності. Краєвський А.В. [8] обґрунтував взаємоз-

в'язок стратегічного планування і бізнес-планування на рівні цілей фірми, на рівні показників та на рівні контролю процесу планування. Устенко М.О., Курочка А.Ю., Максимова О.В. [11] розглянули окремі аспекти стратегічного планування та бізнес-планування в сучасних організаціях. Галько Л. [3] дослідила особливості забезпечення організаційного та методологічного супроводу процесу бізнес-планування розвитку компанії. Жуков В.В. [7] визначає особливості бізнес-планування, розглядає його цілі та завдання, а також функції та структуру бізнес-планів у ринковій економіці.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ролі бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Планування є важливою частиною діяльності підприємства. Воно включає постановку цілей, завдань, вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення і реалізації. Планування допомагає визначити, що і як потрібно зробити для досягнення поставленої мети.

Існує кілька варіантів визначення терміну "планування":

1. Планування — це специфічна діяльність з цілепокладання, що базується на дослідженні ринку та аналізі внутрішніх можливостей [4].

2. Планування — це процес підготовки рішень щодо раціональної організації діяльності підприємства шляхом порівняльної оцінки різних альтернатив у передбачуваних умовах [1].

3. Планування — це механізм створення мети та визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі пізнання закономірностей функціонування економічної системи та з урахуванням можливих змін господарської ситуації [10].

Система планування в організації — це сукупність структурних елементів, які гарантують заплановану діяльність та її результати у вигляді різних видів планів і планових показників [4].

Головна мета планування полягає в тому, щоб бути результативним інструментом досягнення місії підприємства. З головної мети можна виділити кілька цілей:

- 1) послідовність у досягненні цілей (узгодженість цілей з діяльністю працівників чи відділів на різних рівнях);
- 2) заздалегідь виявлені проблеми та їх ліквідація;
- 3) координація власних планів (можливість долати перешкоди на шляху до реалізації плану);
- 4) підготовка до прийняття рішень (виявлення та дослідження альтернативних рішень, пошук найбільш вигідної альтернативи);
- 5) визначення ключових контрольних точок (планування — основа ефективного управління);
- 6) доведення інформації до співробітників про цілі, завдання, терміни реалізації, альтернативи;
- 7) мотивація співробітників (зацікавленість людей спонукає працювати на результат підприємства, так і для особистої вигоди).

Бізнес-планування є самостійним видом планової діяльності, що своєю чергою безпосередньо пов'язана з підприємницькою діяльністю. Успіх у бізнесі багато в чому залежить від планування ефективності його розвитку, акумулювання інформації про власні стани та перспективи, про стан цільових ринків, становище на них конкурентів тощо.

Бізнес-планування передбачає вирішення стратегічних та тактичних завдань, що стоять перед підприємством. Безумовно, планування вимагає чималих зусиль, забезпечуючи чималі вигоди, такі як:

- координація діяльності підприємства;
- вдосконалення інформаційного обміну;
- раціональне використання ресурсів підприємства;
- розмежування обов'язків та відповідальності співробітників;
- прогноз очікуваних змін та підготовка до раптової зміни на ринку;
- зниження ризиків діяльності підприємства;
- поліпшення контролю підприємства.

Бізнес-планування має свої особливості, що полягають не тільки у визначенні чіткого плану дій для досягнення поставлених цілей, але і дозволяє побудувати до певної міри модель підприємства, щоб поглянути на нього з боку і зробити більш об'єктивну оцінку. Крім того, при бізнес-плануванні стає можливим:

- а) залучення керівництва підприємства активно включитися у роботу над перспективами підприємства;
- б) більш чітко координувати дії та зусилля, спрямовані на досягнення поставленої мети;
- в) встановлення, аналіз та контроль показників діяльності підприємства;
- г) підготовка підприємства до всіх можливих розвитків сценаріїв поведінки ринку, що дозволяє зменшити час на адаптацію.

Усі підприємства, що розпочинають свою діяльність, повинні мати чітке уявлення про свої майбутні потреби у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх надходження та вміти чітко розраховувати ефективність використання ресурсів у бізнес-процесах підприємства. В умовах ринкової економіки підприємство не може досягти стабільного успі-

ху, якщо воно не буде чітко та ефективно планувати свою діяльність, безперервно збирати та накопичувати інформацію про стан цільового ринку, позиції конкурентів та власні перспективи і можливості. Тому розробка тактики і стратегії виробничо-господарської діяльності є найважливішим завданням кожного суб'єкта підприємництва. Загальновизнано, що бізнес-планування є основою його розвитку.

Однією з найдосконаліших форм планування за умов сучасного ринку є бізнес-планування. Під бізнес-плануванням розуміється процес розробки бізнес-плану, що є впорядкованою організаційною процедурою зі збору та обробки інформації та прийняття рішень для досягнення бажаного результату. Бізнес-план зводить воєдино стратегічні цілі та стратегію їх досягнення. Бізнес-план у ринковій економіці — робочий інструмент, який використовують у багатьох сферах підприємницької діяльності. Він описує, як саме функціонує підприємство, позначає способи досягнення поставлених керівництвом цілей. Бізнес-план відображає також способи отримання прибутку. Грамотно розроблений бізнес-план сприяє зростанню підприємства, допомагає ефективно спланувати свою діяльність.

Бізнес-план характеризується як елемент стратегічного планування, це документ, що визначає управління бізнесом, контролем основних етапів та моделлю керівництва нового напрямку розвитку. Бізнес-план — це результат дослідження, спрямованого на вивчення та аналіз конкретного виду діяльності підприємства на конкретному ринку та в конкретних організаційно-економічних умовах. Зокрема, проєкти виробництва конкретних продуктів і послуг, тобто створення нових видів продукції або надання нових послуг; поглиблений аналіз виробничої, господарської та фінансової діяльності підприємства; виявлення сильних і слабких сторін, особливостей і відмінностей з аналогічними організаціями; вивчення фінансово-економічних та організаційно-технічних механізмів, що використовуються в економічній галузі з метою вирішення певних завдань.

Підготовка бізнес-плану процес досить трудомісткий процес, що вимагає як матеріальних витрат, так і витрат часу багатьох фахівців. Тому багато керівників відмовляються від бізнес-плану і ведуть управління бізнесом за допомогою інтуїтивного регулювання. Багато хто вважає, що підготовка змін у бізнес-плані в умовах, що швидко змінюються, не має сенсу, оскільки встановлені в ньому положення старіють раніше своєї реалізації. У той же час стратегія підприємства поряд із довгостроковими та середньостроковими прогнозами дозволяє їй швидко підлаштуватися під раптові критичні ситуації та уникнути небажаних наслідків.

Підприємство, створене на основі бізнес-плану, отримує прибуток більше, ніж той, що заснований без нього. Це пов'язано з тим, що бізнес-план дозволяє дотримуватись певних умов та шляхів розвитку, швидко реагуючи на зовнішні загрози та непередбачені ситуації. Крім цього, жоден інвестор не захоче вкладати гроші в підприємство, не знаючи термінів окупності проєкту.

Бізнес-модель дає змогу оцінити успішність підприємства. У будь-який час керівник може дізнатися, на-

скільки високою є ефективність проєкту, як функціонує підприємство, чи приносить прибуток і в якому фінансовому становищі перебуває, дозволить контролювати процес діяльності.

Бізнес-план — це інструмент планування, документ, що деталізує основні напрямки діяльності підприємства, який може бути представлений як невід'ємна частина стратегічного планування і як керівництво до реалізації та управління підприємством. Важливо розглядати бізнес-план як процес планування і як інструмент управління підприємством.

Бізнес-план являє собою стислий, точний і зрозумілий опис бізнесу і є важливим інструментом для розгляду різних ситуацій, вибору найбільш перспективних рішень і визначення засобів їх досягнення. Він повинен мати грамотно структуровану та ретельно продуману систему даних та інформацію, в якій представлено комплекс найважливіших складових бізнесу — цілі проєкту, ринок, маркетинг, фінанси та ризики, календарний план робіт, менеджмент.

Перед тим, як почати розробку бізнес-плану, потрібно зібрати всю необхідну інформацію. Щодо цього можна виділити такі етапи бізнес-планування:

1. Визначення джерел необхідної інформації. Джерелами можуть бути посібники з бізнес-планування, урядові установи, курси з складання бізнес-планів, аудиторські фірми та інші побічні організації.

2. Визначення цілей розробки бізнес-плану. Цілі виходять із того, які проблеми необхідно вирішити за допомогою бізнес-плану. Важливо розуміти, що внутрішні та зовнішні цілі підприємства можуть бути досягнуті лише в тому випадку, якщо є якісний план.

3. Визначення цільової аудиторії. Це можуть бути внутрішні учасники організації (що мало ймовірно) або зовнішні особи, яких підприємство хоче бачити як інвестора, майбутніх акціонерів, комерційних банків, венчурних капіталістів.

4. Визначити загальну структуру документа, який потрібно підготувати

5. Зібрати інформацію. На цьому етапі необхідно звернутися за допомогою до людини, яка має досвід підготовки бізнес-плану. Це може бути співробітник організації, який має досвід і знайомий з внутрішнім середовищем. Важливо також залучити зовнішніх консультантів, особливо з питань фінансового прогнозування, маркетингових досліджень, а також економістів або консультантів з питань управління.

6. Підготовка бізнес-плану. Важливо, щоб підприємці самостійно підготували власний бізнес-план, навіть якщо це забирає багато часу і їм бракує навичок у цьому виді діяльності. Консультаційна підтримка підприємців завершується, коли внутрішні та зовнішні консультанти збрали необхідну інформацію та завершили початковий процес. На завершальному етапі консультант може допомогти підприємцю.

Слід зазначити, що роль бізнес-плану у тому, що він відображає повну картину майбутнього розвитку організації та виконує чотири основні функції.

Перша з них пов'язана із ймовірністю використання проєкту для стратегії організації. Ця функція особливо необхідна під час створення підприємства, і навіть розробки нових напрямів діяльності.

Другою функцією є планування, яке дає оцінку можливостям розвитку нових напрямів діяльності підприємства та контролює процеси, що відбуваються всередині підприємства.

Третя функція дає можливість залучити фінансові ресурси. У сучасних українських умовах без використання кредитних ресурсів майже неможливо реалізувати будь-який проєкт, але отримання кредиту не є легким процесом. Головною причиною цього є неповернення кредитів. У цій ситуації банки можуть вжити цілий комплекс заходів щодо повернення грошових активів, серед яких існують і банківські гарантії, реальні застави, але вирішальним фактором при наданні кредиту є опрацьований бізнес-план.

Четверта функція ґрунтується на залученні та втіленні цілей організації та планів інвесторів, які вкладають у бізнес-ідею свої капітали та технології. Вирішення питання про надання фінансових ресурсів, тільки за наявності бізнес-плану, показує загальну картину розвитку фірми за певний період.

Бізнес-план має важливе значення в стратегічному управлінні підприємством (рис. 1).

Бізнес-план є частиною документа, який визначає стратегію компанії. Він базується на загальній концепції розвитку організації, детально розглядає фінансово-економічні аспекти стратегії та обґрунтовує конкретні заходи. Бізнес-план є частиною інвестиційного плану, який має період реалізації від одного до декількох років і дозволяє провести точну економічну оцінку запланованих заходів. Вміння розробляти бізнес-план необхідно з таких причин:

- можливість новим підприємцям реалізувати свої підприємницькі здібності;

- в економічних умовах, що постійно змінюються, керівникам підприємств необхідно прораховувати свої кроки і бути готовим до боротьби з новими конкурентами;

- бізнес-план — це сполучна ланка між інвестором та організатором виробництва. Для того, щоб зацікавити інвестора та переконати його вкласти гроші у заплановану справу, необхідно показати та довести ефективність капіталовкладень, надати оцінку сильних та слабких сторін проєкту;

- бізнес-план дозволяє чітко позначити перспективи розвитку бізнесу, проаналізувати економічну ситуацію, виділити напрямки розвитку підприємства, перевірити бізнес-ідею на реалістичність та раціональність;

- розроблений бізнес-план буде в майбутньому певним стандартом, з яким керівництво звірятиме фактичні результати діяльності та в разі потреби вносити корективи.

Бізнес-план допомагає всім співробітникам зрозуміти персональні завдання та перспективи, пов'язані із спільним бізнесом. Бізнес-плани вирішують ряд питань, серед яких.

- економічне обґрунтування обраного напрямку розвитку підприємства;

- розрахунок очікуваних фінансових показників, таких як дохід, прибуток та обсяг продажів

- вибір фінансових ресурсів для реалізації обраної стратегії;

— підбір працівників, необхідних для реалізації плану.

Для успішного бізнес-планування підприємство використовує різноманітні інструменти фінансового менеджменту, такі як бюджетування, аналіз фінансової звітності, управлінський облік, оцінка фінансової ефективності проєктів, стратегічне планування та прогнозування. Бюджетування є ключовим інструментом фінансового планування, що дозволяє визначити цілі та завдання підприємства на певний період часу та розробити план витрат та доходів. Аналізуючи фінансову звітність, керівники підприємства приймають зважені рішення на основі отриманих фінансових показників та оцінці фінансової діяльності. Управлінський облік забезпечує своєчасне інформаційне забезпечення керівництва про стан справ підприємства, а також дозволяє оптимізувати процеси управління ресурсами. Оцінка фінансової ефективності проєктів дозволяє оцінити рентабельність інвестицій та вибрати найбільш перспективні напрямки розвитку. Стратегічне планування та прогнозування допомагають визначити довгострокові цілі підприємства, розробити стратегію та план дій для їх досягнення. Всі ці інструменти в сукупності дозволяють підприємству ефективно управляти своїми фінансами та досягати поставленої мети.

Основні завдання фінансового менеджменту включають планування бюджету, управління оборотним капіталом, оцінку інвестиційних проєктів, фінансовий аналіз, управління ризиками і забезпечення фінансової стійкості підприємства. Планування бюджету включає визначення доходів і витрат підприємства на певний період часу і розробку стратегії і тактики використання цих коштів. Управління оборотним капіталом спрямоване на оптимізацію рівня запасів, дебіторську та кредиторську заборгованість, щоб забезпечити плавність фінансових потоків. Оцінка інвестиційних проєктів включає аналіз потенційної прибутковості та ризиків інвестицій для прийняття обґрунтованих рішень. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, його рентабельність та ефективність використання ресурсів. Управління ризиками спрямоване на виявлення, оцінку та мінімізацію фінансових, операційних та репутаційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Забезпечення фінансової стійкості підприємства включає створення резервів, оптимізацію капіталу і розробку стратегій фінансового розвитку, щоб забезпечити стабільність і успішне функціонування підприємства.

Кожне окреме завдання взаємопов'язане з іншими і вирішується системно. Бізнес-план сприяє збільшенню капіталу фірми, оскільки є частиною бізнес-пропозиції для партнерів. Таким чином, бізнес-план — це не

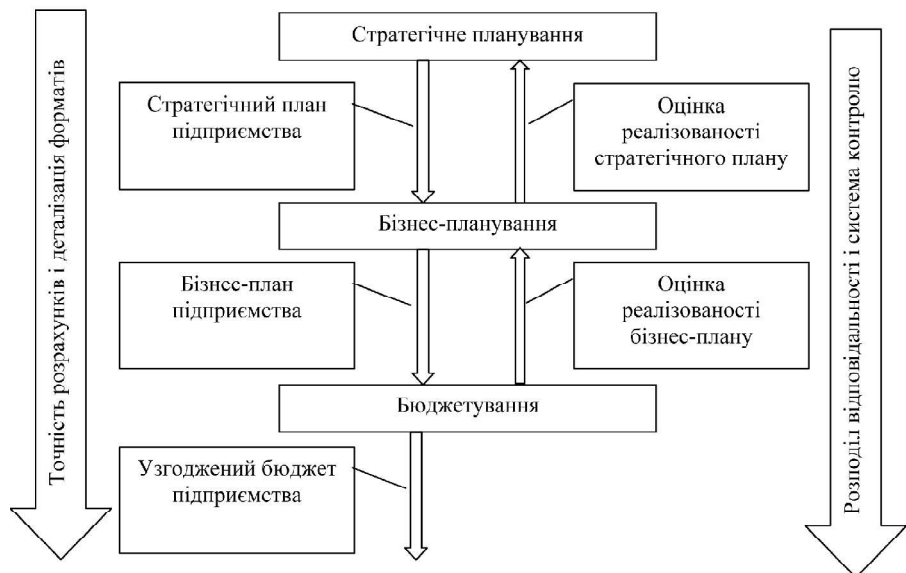


Рис. 1. Бізнес-планування у стратегічному управлінні

Джерело: складено автором за [2, 3, 6, 7, 8, 9].

лише внутрішній документ підприємства, а й засіб для залучення інвесторів.

Слід зазначити, що добре розроблений бізнес-план може допомогти підприємству розвиватись, завойовувати нові позиції на ринках, на яких воно працює, залучати інвестиційні та кредитні ресурси, розробляти перспективи розвитку, визначати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати найбільш прийнятні методи їх реалізації.

Слід враховувати, що сучасні проєкти, як правило, вимагають великих капітальних вкладень, які не завжди доступні підприємствам. Тому найважливішим аспектом реалізації бізнес-плану є залучення інвесторів. Сам бізнес-план дозволяє менеджерам та економістам обґрунтувати не тільки необхідність розробки того чи іншого інвестиційного проєкту, але і його можливу реалізацію в поточних ринкових умовах.

Таким чином, розробка бізнес-плану допомагає вирішити стратегічну проблему прийняття рішення про інвестування (внутрішнє інвестування і, зокрема, зовнішнє інвестування). У випадку зовнішнього інвестування слід враховувати, що потенційних інвесторів підприємства насамперед цікавить які вигоди вони отримають після успішної реалізації проєкту та які ризики втрати вкладених ресурсів. Тому підприємці повинні презентувати свій бізнес інвесторам і партнерам, підготувати можливі варіанти переваг пропонованого партнерства і, найголовніше, показати очікуваний дохід (мінімальний, найбільш ймовірний і максимальний).

ВИСНОВОК

Як вид цілеспрямованої економічної діяльності, бізнес-планування є важливим елементом різних питань діяльності підприємства, таких як економічні, соціальні, інвестиційні та управлінські, які можуть бути взаємопов'язані і розглядатися як одна інтегрована система. Тому бізнес-планування на підприємствах має бути основою для організації та контролю виробництва, а також рушійною силою для розробки та прийняття раціональних управлінських рішень. Бізнес-плану-

вання — важливий інструмент у діяльності підприємства, тому що дає можливість оцінити та проаналізувати поточне фінансове становище підприємства та скласти план діяльності на майбутній період. Варто підкреслити, що бізнес-план визначає завдання та цілі, які необхідно вирішувати організації, як найближчим часом, так і в перспективі. У ньому міститься оцінка поточного стану, аналіз ризику, інформація про споживачів та постачальників. Цінність бізнес-плану залежить від того, що: дає можливість визначення життєздатності проєкту в умовах конкуренції, містить орієнтир розвитку майбутнього підприємства.

Література:

1. Бескровна Л.О., Ісайко Т.А., Жуковська Л.Е. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. с. 118.
2. Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку. Економічний простір, 2020, (156), 120—123.
3. Галько Л. (2022). Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство, (44).
4. Грядунова Н.Г., Пахлова О.В., Тісагдіо І.В., Семенькова А.В. Планування діяльності підприємства: Опорний конспект лекцій. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. 56 с.
5. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 1. URL: [http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf](http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf).
6. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економіка та держава. 2016. № 12. С. 78-81.
7. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26-1. С. 149—153.
8. Краєвський А.В. Бізнес-планування та його роль у стратегічному розвитку підприємства. URL: [https:// ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40735/17178.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40735/17178.pdf?sequence=3&isAllowed=y) (дата звернення 13.04.2024 р.).
9. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль в сучасних умовах розвитку України. Вчені записки Університету "КРОК". 2018. Вип. 49. С. 197—202.
10. Прасол В. М. Планування і контроль на підприємстві: конспект для студентів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 — Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 076 — Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 051 — Економіка. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 152 с.
11. Устенко М.О., Курочка А.Ю., Максимова О.В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 64. 2018. С. 81—87.
12. Шацька З., Бабіна Н., Павленко М. Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16858/1/PIONBUG_2020_P048-049.pdf

References:

1. Bezкровна, L.O., Isaiko, T.A. and Zhukovska, L.E. (2012). Planuvannya i kontrol na pidpriemstvi [Planning and control at the enterprise], ONAZ im. O.S. Popova, Odesa, Ukraine.
2. Havrysh, O. M., Fediunin S. A. and Martynenko, M. O. (2020). "Business planning and its role in the strategic development of communication enterprises", Ekonomichnyi prostir, vol. 156, pp. 120—123.
3. Halko, L. (2022). "Business planning of company development: organizational and methodological aspects of implementation", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 44.
4. Hriadunova, N.H., Pakhlova, O.V., Tisahdio, I.V. and Semenkova, A.V. (2009). Planuvannya diialnosti pidpriemstva: Oporny konspekt lektsii [Enterprise activity planning: Basic outline of lectures], NMetAU, Dnipropetrovsk, Ukraine.
5. Danik, N.V. (2014), "Business planning as a tool for financial management in modern conditions of Ukraine's development", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 1, available at: [http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf](http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf). (Accessed 13 April 2024).
6. Didenko, Ye. O. and Nianchur, B. S. (2016), "Business planning and its role in strategic enterprise management", Ekonomika ta derzhava. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 12, pp. 78—81.
7. Zhukov, V.V. (2018) "Essence and features of formation of business planning", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 26-1, pp. 149—153.
8. Kraievskiy, A.V. (2023), "Business planning and its role in the strategic development of the enterprise", available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40735/17178.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (Accessed 13 April 2024).
9. Pekna, H.B. and Bilokur, H.V. (2018), "Business planning and its role in modern conditions of development of Ukraine", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 49, pp. 197—202.
10. Prasol, V.M. (2021), Planuvannya i kontrol na pidpriemstvi: konspekt dlia studentiv dennoi ta zaочноi form navchannia pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity haluzi znan 05 — Sotsialni ta povedinkovi nauky, spetsialnosti 076 — Pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist; 051 — Ekonomika [Planning and control at the enterprise: a synopsis for full-time and part-time students of the first (bachelor) level of higher education in the field of knowledge 05 — Social and behavioral sciences, specialties 076 — Entrepreneurship, trade and stock exchange activity; 051 — Economy], KhNUMH im. O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.
11. Ustenko, M.O., Kurochka, A.Iu. and Maksymova, O.V. (2018), "Business planning as a tool for achieving strategic goals of the enterprise", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. vol. 64. pp. 81—87.
12. Shatska, Z., Babina, N. and Pavlenko, M. (2020), "Business planning as a tool for implementing the company's strategy", available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16858/1/PIONBUG_2020_P048-049.pdf (Accessed 13 April 2024).

Стаття надійшла до редакції 28.04.2024 р.