ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКЕДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

На правах рукопису

Гладиш Світлана Володимирівна

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Бізнес-планування в управлінні організацією»

подається на здобуття

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Спеціальність «Менеджмент»

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____

Науковий керівник, ст. викладач

_____/Оліх Г.І./

Виконано здобувачем групи ТУхм-4-22-Б1М (4.6 здс)

_____/Гладиш С.В./

Рукопис закінчено_____

2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ 6
1.1. Сутність бізнес-планування та його роль в управлінні організацією 6
1.2. Принципи, функції та етапи розроблення бізнес-плану 10
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-планування в сучасних умовах 21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «КОСМОПРОСТІР» 34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОСМОПРОСТІР» 34
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства 39
2.3. Аналіз організації бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР» 48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «КОСМОПРОСТІР» 53
3.1. Напрями вдосконалення системи бізнес-планування 53
3.2. Зарубіжний досвід бізнес-планування та можливості його використання в ТОВ «КОСМОПРОСТІР» 60
ВИСНОВКИ 67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 70
ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасним підприємствам доводиться працювати в умовах постійних змін. Коливаються ціни, змінюється попит, з’являються нові конкуренти та технології. Не завжди можна передбачити, якою буде ситуація навіть через кілька місяців. Для українського бізнесу до цього додаються наслідки воєнних дій, порушення логістики, енергетичні ризики, нестача окремих ресурсів і зниження платоспроможності частини споживачів. Усе це ускладнює роботу підприємств і підвищує відповідальність керівництва за прийняті рішення.

Саме тому планування залишається важливою частиною управління підприємством. Керівництву потрібно розуміти, яких результатів воно хоче досягти, які ресурси для цього необхідні та з якими труднощами можна зіткнутися. Прийняті рішення повинні спиратися не лише на попередній досвід або загальне бачення ситуації. Важливими є розрахунки, інформація про ринок та оцінка реальних можливостей підприємства.

Одним з інструментів, який використовується для вирішення цих питань, є бізнес-планування. Воно охоплює визначення цілей, вибір напряму розвитку, розрахунок потреби в коштах, матеріалах і працівниках, прогнозування результатів та оцінювання можливих ризиків. Бізнес-план потрібний не лише для залучення інвестора чи отримання кредиту. Він може використовуватися самим підприємством для організації поточної роботи, розподілу відповідальності між працівниками та контролю за виконанням запланованих заходів.

Підготовлений бізнес-план не повинен залишатися незмінним протягом усього періоду його реалізації. Навіть достатньо обґрунтовані розрахунки із часом можуть втратити актуальність. Зміна вартості товарів і ресурсів, зниження попиту, поява нового конкурента або виникнення проблем із постачанням впливають на доходи, витрати та очікувані результати. Через це підприємству потрібно контролювати виконання плану, порівнювати фактичні показники із запланованими та за потреби переглядати окремі рішення.

Питання сутності та організації бізнес-планування розглядаються у працях багатьох українських науковців. Серед них Л. Р. Галько, Т. В. Обелець, А. Ю. Чорноштан, Я. Д. Дяченко, Л. Ш. Маматова, В. М. Петров, О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, М. В. Нетребко та інші. Сучасні проблеми бізнес-планування, його цифровізацію та зв'язок із конкурентоспроможністю й економічною безпекою підприємства досліджують А. Вітюк, О. Гарват, Г. Бей, І. Панченко, В. Панченко, О. Панченко, С. Кучіна, О. Гаврись та О. Линник. У працях науковців розглянуто різні сторони цієї теми, проте порядок організації бізнес-планування залежить від особливостей конкретного підприємства, його розміру, напряму діяльності та управлінських потреб.

Актуальність теми роботи пов'язана з необхідністю вдосконалення бізнес-планування як складової управління підприємством. Від правильності поставлених цілей, обґрунтованості планових показників, розподілу ресурсів і врахування можливих ризиків залежить виконання запланованих заходів. Для ТОВ «КОСМОПРОСТІР» це питання має практичне значення. Підприємство працює у сфері оптової торгівлі, де результати діяльності залежать від попиту, закупівельних цін, умов співпраці з постачальниками, транспортних витрат і наявності достатньої кількості товарних запасів. Бізнес-планування повинно враховувати ці обставини та допомагати керівництву своєчасно приймати необхідні рішення.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-планування в управлінні ТОВ «КОСМОПРОСТІР» з урахуванням сучасних умов діяльності та зарубіжного досвіду.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1) розкрити сутність бізнес-планування та його роль в управлінні організацією;

2) розглянути принципи, функції та етапи розроблення бізнес-плану;

3) узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-планування в сучасних умовах;

4) надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «КОСМОПРОСТІР»;

5) провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;

6) проаналізувати організацію бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР»;

7) визначити основні напрями вдосконалення системи бізнес-планування на підприємстві;

8) дослідити зарубіжний досвід бізнес-планування та визначити можливості його використання в ТОВ «КОСМОПРОСТІР».

Об’єктом дослідження є процес бізнес-планування в системі управління ТОВ «КОСМОПРОСТІР».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні положення щодо організації, оцінювання й удосконалення бізнес-планування на підприємстві.

У роботі використано методи аналізу, узагальнення та порівняння. Для дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОСМОПРОСТІР» застосовано горизонтальний, вертикальний і коефіцієнтний аналіз. Отримані результати подано в таблицях і рисунках. Зарубіжний досвід бізнес-планування досліджено за допомогою порівняння та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних авторів з питань менеджменту, бізнес-планування та оцінювання результатів діяльності підприємств. У роботі використано нормативні й методичні матеріали, фінансову звітність ТОВ «КОСМОПРОСТІР».

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «КОСМОПРОСТІР». Запропоновані напрями стосуються впорядкування підготовки бізнес-планів, розподілу обов’язків між працівниками, контролю планових показників і своєчасного перегляду прийнятих рішень. Окремі елементи зарубіжного досвіду можуть бути враховані керівництвом підприємства при подальшій організації бізнес-планування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1.Сутність бізнес-планування та його роль в управлінні організацією

На сучасні умови господарювання впливають економічні, технологічні та суспільні зміни, які суттєво позначаються на діяльності підприємств. Підприємства працюють в умовах посилення конкурентної боротьби, швидкого розвитку технологій, нестабільності ринкової кон'юнктури, дефіциту окремих ресурсів, а також впливу воєнних дій на економіку України. Відповідно, управління підприємством потребує оперативного реагування на ці зміни, оскільки зростають вимоги до обґрунтованості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів і здатності передбачати можливі ризики.

У цих умовах бізнес-планування стає одним із ключових інструментів управління підприємством. Воно допомагає визначити стратегічні орієнтири розвитку, оцінити наявні ресурси, спрогнозувати очікувані результати, врахувати можливі ризики та завчасно скоригувати заплановані заходи з урахуванням змін, що відбуваються в економіці. Бізнес-планування не варто розглядати лише як підготовку бізнес-плану. Його зміст значно ширший. Воно охоплює визначення цілей розвитку підприємства, оцінювання наявних можливостей, вибір найбільш доцільних управлінських рішень, розподіл ресурсів і подальший контроль за виконанням запланованих заходів.

Поняття бізнес-плану є предметом наукових досліджень багатьох учених. Кожен із них виділяє ті особливості, які найбільш повно відображають його зміст і призначення. Так, Т. В. Обелець визначає бізнес-план як «…стислий, чітко структурований і зрозумілий опис передбачуваної позиції власного бізнесу із розкриттям можливих ризиків та перспектив при різних варіантах змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє обрати найбільш перспективну концепцію розвитку підприємства та визначити шляхи її реалізації» [30]. У цьому визначенні бізнес-план насамперед розглядається як практичний інструмент, що допомагає підприємству оцінити можливі ризики,

визначити перспективи розвитку та обрати найбільш доцільний спосіб реалізації поставлених цілей. У практичних матеріалах подається і більш стисле визначення цього поняття. Ю. Лященко зазначає «…Бізнес-план — це опис стратегії та планів розвитку підприємства, яке вже існує або тільки починає свою діяльність» [19]. Наведені визначення доповнюють одне одного та розкривають зміст бізнес-плану з різних сторін. Він містить не лише загальне бачення розвитку підприємства, а й конкретні способи реалізації поставлених цілей.

Бізнес-план має важливе значення для діяльності підприємства. Він допомагає визначити цілі розвитку, оцінити наявні можливості, своєчасно виявити проблеми та обрати найбільш доцільні шляхи їх вирішення (Рис. 1.1).

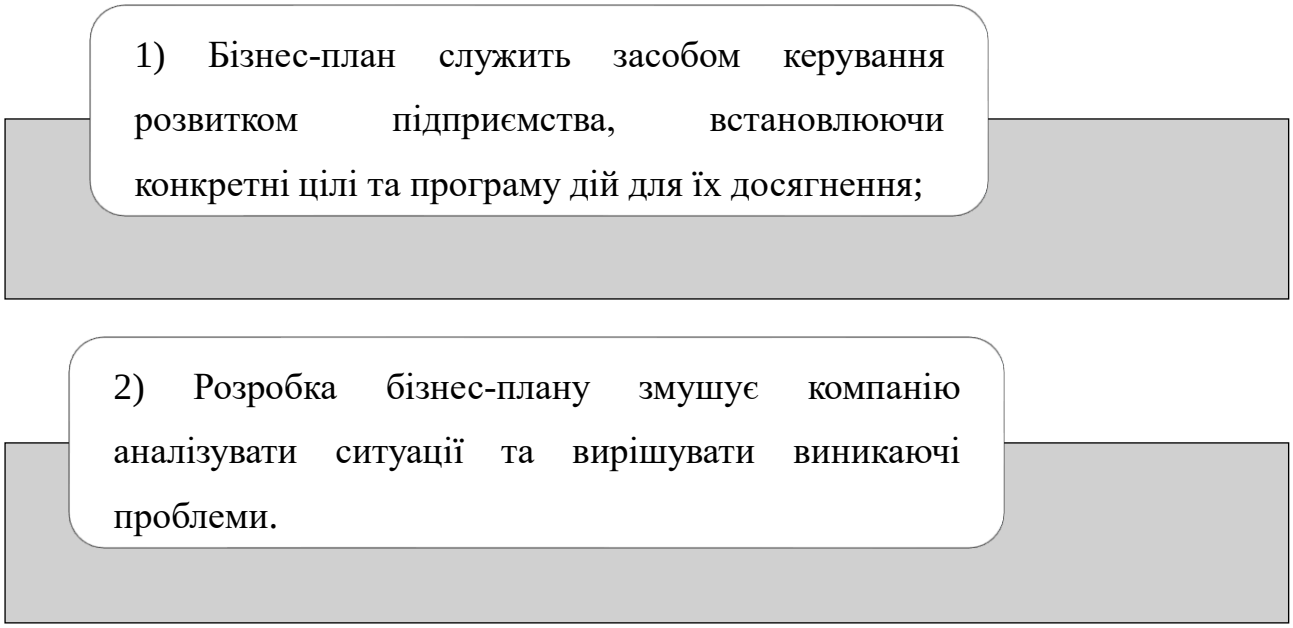


Рис. 1.1. Значення бізнес-плану в діяльності підприємства [28]

Необхідно розуміти, що бізнес-план не гарантує автоматичного успіху в бізнесі. Бізнес-план може надавати докладну інформацію, але не підходити для розв'язання практичних питань [10].

Навіть добре підготовлений бізнес-план не забезпечить підприємству успіху, якщо ним не користуватися у щоденній роботі. Ситуація на ринку постійно змінюється, тому окремі розрахунки та прогнози із часом потребують уточнення. Планування – це не одноразовий акт створення документу, а

постійний та циклічний процес, що включає в себе постійне коригування планів відповідно до змін економічного середовища [34].

Керівництво має перевіряти, чи вдалося досягти запланованих показників, з'ясовувати причини відхилень і відповідно коригувати подальші дії. Тоді бізнес-план стає не формальним документом, а дієвим інструментом управління підприємством.

Бізнес-планування тісно пов'язане з основними функціями менеджменту. Передусім воно допомагає керівництву визначити цілі підприємства та зрозуміти, яких результатів необхідно досягти. На основі бізнес-плану розраховують потребу в коштах, матеріалах і працівниках, визначають строки виконання запланованих заходів та відповідальних осіб. Надалі фактичні результати порівнюють із показниками, передбаченими у плані. Якщо вони не збігаються, керівництво може з'ясувати причини відхилень і внести необхідні зміни.

Тому бізнес-планування використовується не лише перед початком діяльності або реалізацією нового проєкту. Воно залишається важливим для підприємства і в процесі виконання запланованих заходів, оскільки допомагає контролювати роботу та вчасно переглядати прийняті рішення. Внутрішнє середовище організації формується під впливом змін, які безпосередньо впливають на процес господарських та управлінських процесів в організації [46]. Йдеться насамперед про кадрове забезпечення, фінансові можливості, наявні ресурси та організацію роботи на підприємстві. Усе це враховують при складанні бізнес-плану, адже заплановані заходи повинні відповідати реальним можливостям організації. Наприклад, нестача коштів, зміна кількості працівників або виникнення проблем із постачанням можуть вплинути на строки та очікувані результати.

У цьому разі керівництву доводиться переглядати окремі показники бізнес-плану та шукати інші шляхи досягнення поставлених цілей. Зовнішнє середовище включає ті елементи, які знаходяться за межами організації і суттєво на неї впливають [46]. До них належать економічна ситуація в країні,

законодавство, рівень конкуренції, попит на продукцію, поведінка споживачів та умови співпраці з постачальниками.

Організація не може самостійно змінити більшість із цих обставин, проте має враховувати їх у своїй діяльності. Зокрема, зростання цін на сировину, зниження попиту або поява нового конкурента можуть вплинути на витрати підприємства та заплановані обсяги продажу. Тому при складанні бізнес-плану важливо оцінити не лише можливості самої організації, а й ситуацію, у якій вона працює.

У сучасних умовах розвитку національної економіки бізнес-план повинен виконувати дві найважливіші функції: зовнішню і внутрішню [33]. Зовнішня функція бізнес-плану пов’язана з представленням підприємства особам, які можуть бути зацікавлені у співпраці з ним. Насамперед ідеться про інвесторів, кредиторів, ділових партнерів та інших учасників ринку. Для них важливо розуміти, чим займається підприємство, яких результатів планує досягти та наскільки обґрунтованими є його розрахунки.

Прийняттям рішення щодо фінансування інвестор оцінює можливу прибутковість проєкту, строки повернення вкладених коштів і ризики, які можуть виникнути в процесі його реалізації. Тому зміст бізнес-плану має переконати потенційних партнерів у тому, що запропонована ідея є реальною та заслуговує на підтримку.

Внутрішня функція бізнес-плану є ефективним механізмом самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління підприємством (або реалізації підприємницького проєкту) [33]. Для керівництва та працівників бізнес-план слугує орієнтиром у щоденній роботі. У ньому визначають, що саме потрібно зробити, які ресурси для цього необхідні та хто відповідатиме за виконання запланованих заходів. Для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства використовується корпоративний бізнес-план, який ще називають планом управління, оскільки він точно відповідає потребам керівництва підприємства [43]. Підприємство планує випуск нового виду продукції, необхідно заздалегідь розрахувати

витрати, визначити потребу в обладнанні й матеріалах, розподілити обов'язки між працівниками та встановити строки виконання робіт. Надалі отримані результати порівнюють із запланованими показниками і, якщо виникає потреба, переглядають окремі рішення. Тому внутрішня функція бізнес-плану має практичне значення для організації роботи підприємства та узгодження дій його працівників.

Отже, значення бізнес-планування не обмежується підготовкою документа для отримання фінансування або представлення підприємства потенційним партнерам. Воно потрібне і самому керівництву, оскільки допомагає краще організувати роботу, розподілити ресурси та контролювати отримані результати. При цьому бізнес-план не залишається незмінним протягом усього періоду його реалізації. Його положення переглядають з урахуванням реального стану підприємства та обставин, які складаються на ринку.

1.2. Принципи, функції та етапи розроблення бізнес-плану

Розроблення бізнес-плану має свої особливості для кожного підприємства. Як зазначає Л. Р. Галько, «…на сьогодні не існує універсальної загальноприйнятої схеми його формування» [7]. Структура документа залежить від розміру підприємства, напряму його діяльності, поставлених цілей, ситуації на ринку та кола осіб, для яких він готується. Наприклад, бізнес-план для внутрішнього використання може бути зосереджений на організації роботи та розподілі ресурсів. Документ, призначений для інвесторів або кредиторів, має містити докладніше обґрунтування фінансових показників, очікуваних результатів і можливих ризиків.

На зміст і структуру бізнес-плану впливає чимало чинників. Підприємства відрізняються за розмірами, напрямами роботи, продукцією та потребою у фінансуванні. Важливо також враховувати, для кого готується документ і з якою метою він розробляється (Рис. 1.2).

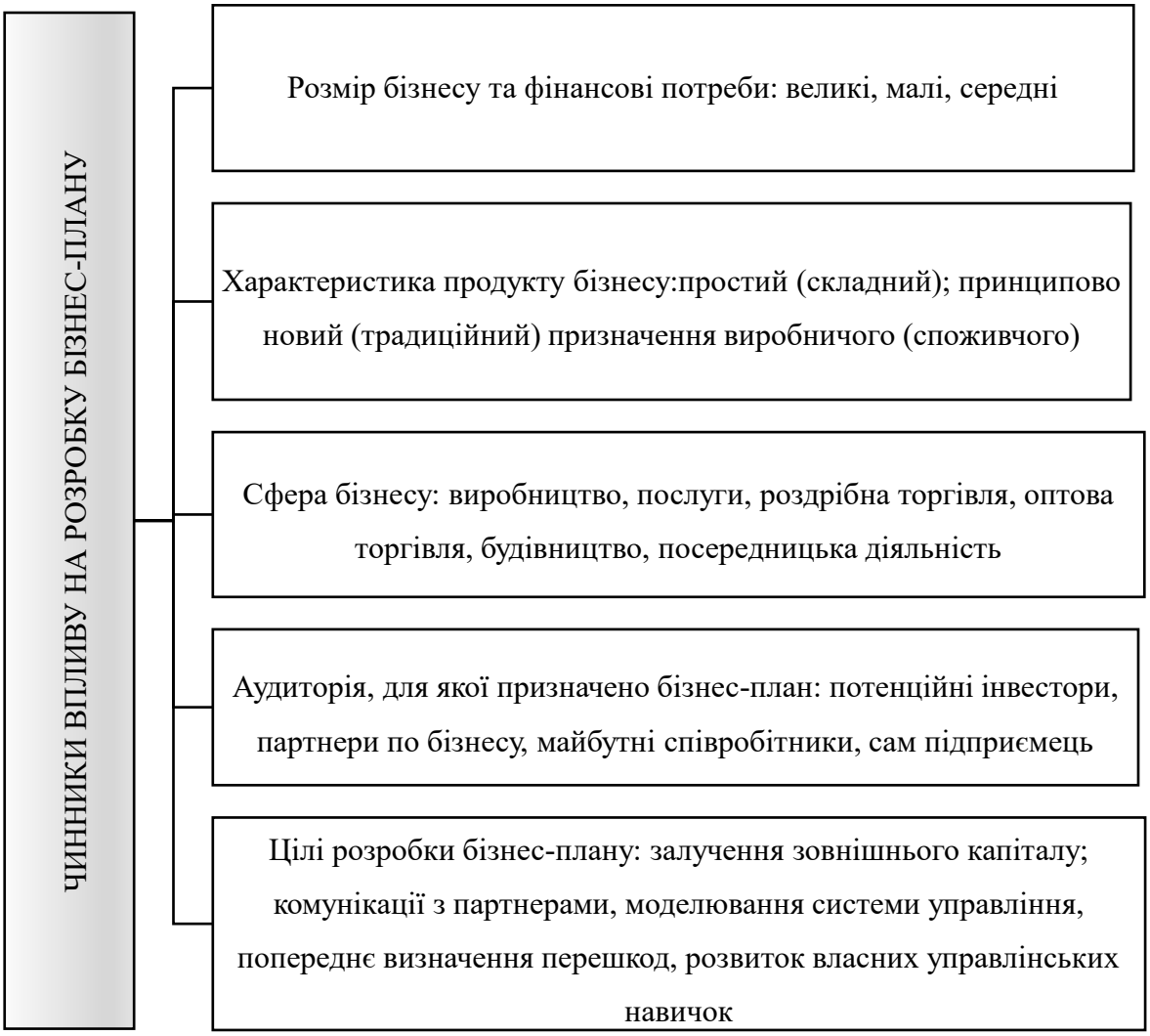


Рис 1.2. Чинники, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану [25]

Чинники, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану, обов’язково мають бути враховані ще до початку його розроблення. Для невеликого підприємства, яке планує розширити свою діяльність, зміст документа буде одним, а для великого виробничого проєкту, що потребує значних інвестицій, зовсім іншим.

Відрізнятиметься і спосіб подання інформації. Підприємцю важливо бачити послідовність майбутніх дій, тоді як потенційного інвестора більше цікавитимуть фінансові результати, строки повернення вкладених коштів та можливі ризики.

Залежно від способу побудови структура бізнес-плану може бути формалізованою або індивідуальною:

1) формалізована – сформована на основі загальновизнаних стандартів з бізнес-планування (міжнародних, державних, корпоративних) [7]. Формалізований варіант доцільний у випадках, коли документ готується відповідно до встановлених вимог певної установи чи організації.

2) індивідуальна – узгоджена із вимогами ключових стейкхолдерів проекту (інвесторів, акціонерів, менеджерів, бізнес-партнерів) [7]. Індивідуальна структура є гнучкішою, оскільки дає змогу зосередити увагу на інформації, яка найбільше цікавить конкретних користувачів бізнес-плану. Вибір структури залежить від призначення бізнес-плану та кола осіб, які користуватимуться цим документом. Бізнес-план повинен коротко та чітко відображати план реалізації проекту. Він дає змогу інвестору оцінити якість проекту та можливості учасників [11].

Розроблення бізнес-плану починається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання відомостей про підприємство, ринок і майбутній напрям діяльності. У науковій літературі зазначено, що «…інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану» [4]. Окремим питанням під час підготовки бізнес-плану є визначення осіб, які братимуть участь у його розробленні. Основною складовою бізнес-планування є кадрове забезпечення, яке неможливе без структурного оформлення бізнес-плану як на початковому етапі, так і шляхом визначення виконавця для розробки бізнес-плану та впровадження його у виробництво [33]. До розроблення бізнес-плану варто залучати працівників різних підрозділів підприємства. Адже вся потрібна інформація не може бути зосереджена в однієї людини.

Працівники бухгалтерії та фінансового відділу готують розрахунки, виробничі підрозділи визначають потребу в матеріалах і обладнанні, а фахівці з маркетингу вивчають попит на продукцію. Кожен із них відповідає за ту частину інформації, з якою працює щодня. Завдяки спільній роботі зміст бізнес-

плану краще відповідає реальному стану справ на підприємстві, а його окремі розділи не суперечать один одному.

Практику діяльності в Україні спеціалізованих фірм зі складання бізнес-планів сьогодні навряд чи можна вважати ефективною, тому здебільшого їх розробку здійснюють безпосередньо самі суб'єкти господарювання [44]. Водночас працівники підприємства не завжди мають достатній досвід підготовки подібних документів. У складних питаннях вони можуть звертатися до зовнішніх консультантів, однак основна інформація все одно надходить від самого підприємства. Саме його працівники найкраще знають реальний стан справ, наявні можливості та проблеми, які потрібно врахувати у бізнес-плані.

Попри відсутність єдиної структури, у науковій літературі визначено основні складові, які найчастіше включають до бізнес-плану. Його зміст залежить від мети розроблення, особливостей діяльності підприємства та користувачів документа.

Після формування інформаційного поля переходять до послідовного виконання основних етапів розроблення бізнес-плану. Т. В. Обелець зазначає «…найбільш відомою вважається структура бізнес-плану, що включає наступні елементи: резюме; стратегічний план, у якому прописані варіанти шляхів втілення бізнес-ідеї та цілей підприємства» [31, с. 97]. Вітчизняна структура бізнес-плану відповідає світовим стандартам і складається з кількох основних підрозділів: резюме, опису галузі та підприємства, маркетингового, виробничого та фінансового планів, оцінки ризиків [29].

Більш докладну структуру документа наведено в Методичних рекомендаціях з розроблення бізнес-плану підприємств. Відповідно до них бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів [23]. Основні розділи бізнес-плану можна об'єднати в кілька взаємопов'язаних частин, кожна з яких виконує своє завдання в процесі обґрунтування майбутньої діяльності підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні складові бізнес-плану підприємства

Кожна частина бізнес-плану доповнює інші та допомагає послідовно оцінити можливість реалізації запропонованої ідеї. Аналітична частина містить інформацію про підприємство та ринок, планова визначає майбутні дії, фінансово-інвестиційна обґрунтовує потребу в коштах, а оцінювальна дає змогу врахувати ризики й очікувані результати.

Основною метою створення бізнес-плану є визначення життєздатності та стійкості підприємства, його економічної доцільності та потенціалу розвитку шляхом виявлення його сильних та слабких сторін [19]. Під час підготовки документа необхідно з’ясувати, чи відповідає обрана бізнес-ідея потребам ринку та чи має підприємство достатньо ресурсів для її реалізації. Важливо також передбачити можливі труднощі, оцінити майбутні витрати й доходи та визначити очікувані результати. Завдяки цьому керівництво може своєчасно виявити можливі проблеми та визначити, як найкраще досягти поставленої мети.

Якісний бізнес-план дасть змогу розв’язати чимало завдань, основними серед яких є такі [11] (Рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні завдання бізнес-плану

Згадані завдання охоплюють основні сторони реалізації запланованих змін. Підприємству необхідно обґрунтувати обраний напрям розвитку, розрахувати очікувані результати, визначити джерела фінансування та залучити працівників, які зможуть виконати поставлені завдання. Недостатня увага хоча б до одного із цих питань може ускладнити реалізацію бізнес-плану.

Якість бізнес-плану значною мірою залежить від дотримання основних принципів його розроблення. Вони визначають загальні вимоги до змісту документа, проведення розрахунків та обґрунтування запланованих заходів (Рис. 1.4). До головних принципів бізнес-планування належать:



Рис. 1.4. Основні принципи бізнес-планування

Принцип адекватності означає, що бізнес-план має відповідати тій ситуації, у якій насправді працює підприємство. Не можна складати розрахунки лише на основі бажаних результатів, не враховуючи стан ринку, рівень конкуренції та власні можливості. Підприємство може планувати значне збільшення обсягів продажу, але для цього воно повинно мати достатню кількість товарів, працівників і коштів. Потрібно також розуміти, чи існує попит на запропоновану продукцію. Якщо ці обставини не враховані, показники бізнес-плану можуть виявитися завищеними, а передбачені заходи буде складно виконати.

Особливо уважно варто ставитися до прогнозування доходів і прибутку. Прагнення показати кращі результати цілком зрозуміле, особливо якщо бізнес-план готують для інвестора. Проте необґрунтовані показники знижують довіру

до документа. Тому кожне припущення потрібно порівнювати з реальною інформацією про діяльність підприємства. Наприклад, заплановане зростання продажу має враховувати попередні результати, можливі зміни попиту та ситуацію, яка склалася серед конкурентів.

Принцип цільового характеру пов’язаний із метою, заради якої розробляється бізнес-план. В одному випадку підприємство планує відкрити новий напрям діяльності, в іншому придбати обладнання, вийти на новий ринок або залучити фінансування. Від цього залежатиме зміст документа та увага до його окремих частин. Якщо бізнес-план готується для отримання кредиту, важливими будуть фінансові розрахунки, майбутні надходження і можливість повернення коштів. Для внутрішнього використання більше уваги може приділятися організації роботи, розподілу обов’язків і строкам виконання запланованих заходів.

Усі дії, передбачені бізнес-планом, повинні бути пов’язані з його основною метою. Не варто включати до документа заходи, які не впливають на очікуваний результат або не мають достатнього пояснення. Керівництво має розуміти, навіщо потрібна кожна запланована дія, скільки коштів вона потребуватиме та який результат може принести підприємству. Тоді бізнес-план буде мати практичне значення, а не залишиться лише формально підготовленим документом.

Не менш важливим є принцип системності. Бізнес-план складається з кількох розділів, проте кожний із них не може існувати окремо. Маркетингові прогнози пов’язані з виробничими можливостями, запланований обсяг діяльності визначає потребу в працівниках, а всі передбачені заходи впливають на витрати та фінансові результати. Саме тому показники різних частин документа повинні бути погоджені між собою.

Наприклад, підприємство планує збільшити обсяги продажу. У такому разі потрібно перевірити, чи вистачить товарних запасів, обладнання, складських приміщень і працівників для виконання більшої кількості замовлень. Крім цього, можуть знадобитися додаткові кошти на закупівлю

товарів, транспортування та рекламу. Якщо збільшення продажу передбачене лише у фінансових розрахунках, а в інших частинах бізнес-плану ці питання не розглянуті, отримані показники не будуть достатньо обґрунтованими.

Принцип науковості стосується інформації та методів, які використовують при складанні бізнес-плану. Розрахунки не можуть ґрунтуватися лише на припущеннях керівника або особистій впевненості в успіху підприємницької ідеї. Для прогнозування потрібно використовувати дані фінансової звітності, результати дослідження ринку, відомості про конкурентів, ціни, попит і попередню діяльність підприємства. Інформація має бути актуальною, оскільки застарілі дані можуть вплинути на правильність зроблених розрахунків.

Разом із достовірною інформацією важливо правильно обрати методику розрахунку показників. Доходи, витрати, прибуток і строк окупності мають визначатися послідовно та зрозуміло. Якщо при прогнозуванні використано певні припущення, їх потрібно пояснити. Наприклад, плануючи зростання виручки, варто зазначити, за рахунок чого воно очікується. Це може бути збільшення кількості покупців, зміна ціни, розширення асортименту або вихід на інший ринок. Без такого пояснення складно оцінити, наскільки реальними є заплановані результати.

Принцип оптимальності передбачає, що підприємство не повинно одразу зупинятися на першому варіанті реалізації своєї ідеї. Доцільно розглянути кілька можливих рішень і порівняти їх між собою. Один варіант може потребувати менших початкових витрат, але давати нижчий прибуток. Інший потребуватиме значних вкладень і матиме довший строк окупності, проте в майбутньому може принести кращий результат.

При виборі враховують наявні ресурси, очікувані доходи, рівень витрат, строк окупності та можливі ризики. Найдорожчий варіант не завжди буде найкращим для підприємства. Важливо обрати рішення, яке відповідає його фінансовим і виробничим можливостям та не створює надмірного навантаження. Отже, оптимальним можна вважати той варіант, за якого

підприємство здатне досягти поставленої мети при прийнятному рівні витрат і ризику.

Перевагу надають варіанту, який найбільше відповідає меті бізнес-плану та можливостям підприємства. Серед сучасних способів перевірки життєздатності підприємницької ідеї окреме місце посідає концепція ощадливого стартапу. Авторами концепції ощадливого стартапу є американські підприємці та вчені Стів Бланк, Олександр Остервальдер, Ів Піньє, Боб Дорф, Ерік Рис. Бланк та Дорф стверджують, що з її допомогою можна помітно скоротити ризики створення нового підприємства [17]. Практичне значення цієї концепції полягає в перевірці підприємницької ідеї до здійснення значних витрат. Спочатку вивчають реакцію майбутніх споживачів, уточнюють характеристики продукту та переглядають початкові розрахунки. Якщо запропонована ідея не відповідає потребам ринку, підприємство може відмовитися від неї або змінити її ще до вкладення значних коштів.

Дотримання наведених принципів підвищує реалістичність бізнес-плану та його практичну цінність для підприємства. Кожне рішення, закладене в документі, повинно мати відповідне інформаційне й розрахункове обґрунтування. Якщо вихідні дані є неточними або запропоновані заходи не відповідають можливостям підприємства, отримані результати буде складно використати у практичній діяльності.

Зміст бізнес-плану не обмежується проведенням фінансових розрахунків і визначенням очікуваного прибутку. У ньому розкривають цілі підприємства, напрями його подальшого розвитку та конкретні дії, необхідні для отримання запланованих результатів. Окрему увагу приділяють аналізу ринку, вивченню потреб споживачів, оцінюванню конкурентів і визначенню можливих обсягів продажу. При розробці цінової політики підприємства необхідно визначити рівень цін на продукцію або послуги, і подальшу цінову стратегію підприємства на ринку по кожному виду продукції [45]. Встановлена ціна повинна враховувати витрати підприємства, попит і пропозиції конкурентів. Від цього залежатимуть майбутні обсяги продажу та очікуваний прибуток.

Не менш важливими є питання організації виробництва, кадрового забезпечення, постачання матеріалів і розподілу наявних ресурсів. На основі зібраної інформації проводять фінансові розрахунки та встановлюють, чи має підприємство достатньо коштів для реалізації передбачених заходів. Фінансові ресурси – це грошові кошти, що знаходяться в розпорядженні суб'єкта господарювання і спрямовуються на розвиток підприємницької діяльності, утримання об'єктів невиробничої сфери, на споживання і створення резервів [9]. У бізнес-плані увагу зосереджують передусім на тій частині фінансових ресурсів, яку підприємство може спрямувати на реалізацію запланованих заходів. Якщо власних коштів недостатньо, визначають потребу в кредитуванні або залученні інвестора. Позикові кошти як джерело фінансування застосовуються при фінансуванні інвестиційних проектів з високою нормою прибутковості (яка перевищує ставку позикового відсотка) і незначними строками окупності витрат [9]. При цьому заплановані витрати повинні відповідати реальним фінансовим можливостям підприємства.

Кожен розділ бізнес-плану доповнює інші його частини, тому наведені показники мають бути узгоджені між собою. Наприклад, заплановане збільшення обсягів продажу потребуватиме відповідного розширення виробництва, додаткових матеріалів, працівників і фінансування. Зростання витрат, своєю чергою, вплине на собівартість продукції, розмір прибутку та строки повернення вкладених коштів.

Якщо змінюється попит або виникають проблеми з постачанням, перегляду можуть потребувати виробничий, маркетинговий і фінансовий плани. Тому бізнес-план потрібно розглядати як цілісний документ, у якому зміна одного показника враховується при уточненні інших розрахунків і запланованих дій.

1.3.Методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-планування в сучасних умовах

Ефективність діяльності підприємства є складною та комплексною категорією, багатоаспектність якої визначається її роллю у господарській діяльності [16]. Оцінювання ефективності бізнес-планування не варто обмежувати лише показниками прибутку та рентабельності. До уваги потрібно брати рівень виконання запланованих заходів, раціональність використання ресурсів, дотримання встановлених строків і здатність підприємства реагувати на зміни, що виникають у процесі роботи.

Як зазначав класик менеджменту Пітер Друкер, «Efficiencyisdoingthe thingright; effectiveness is doing therightthing.» Іншими словами, Пітер Друкер мав на увазі, що ефективність досягається тоді, коли обрано правильні цілі і напрямки дій [34].

Для бізнес-планування ця думка має особливе значення. Недостатньо лише виконати заходи, передбачені бізнес-планом. Важливо спочатку правильно визначити цілі та оцінити, чи відповідають вони реальним можливостям підприємства. Якщо напрям розвитку обрано неправильно, навіть точне виконання всіх запланованих дій не забезпечить очікуваного результату. Тому оцінювання ефективності бізнес-планування повинно охоплювати не лише отримані фінансові показники, а й обґрунтованість поставлених цілей, використання ресурсів та здатність підприємства реагувати на зміни.

Оцінювання ефективності бізнес-планування стосується як самого процесу підготовки бізнес-плану, так і результатів його виконання. Спочатку необхідно з’ясувати, наскільки повною була зібрана інформація, чи правильно визначено потребу в ресурсах та чи обґрунтовано очікувані результати. Після початку реалізації бізнес-плану увагу зосереджують на виконанні запланованих заходів. Перевіряють дотримання строків, фактичні витрати, отриманий дохід та інші показники, передбачені документом.

Ефективність процесу бізнес-планування залежить і від того, наскільки підготовлений документ придатний для практичного використання.

Бізнес-план може містити велику кількість інформації та складні розрахунки, однак це ще не означає, що він допомагатиме керівництву в роботі. Показники мають бути зрозумілими, пов’язаними між собою та доступними для подальшої перевірки.

Важливо також визначити відповідальних осіб, строки виконання заходів і порядок перегляду планових значень. Наповнення бізнес-плану повинно орієнтуватись на практичні потреби прикладної реалізації бізнесу, тому результати прогнозних оцінок мають відповідати критерієм вимірюваності та періодизації [6]. Тобто кожний прогнозний показник повинен мати конкретне значення та період, протягом якого його планують досягти. Лише тоді фактичні результати можна порівняти із запланованими та визначити величину відхилення.

Оцінювання ефективності бізнес-планування не варто обмежувати лише визначенням прибутку або рентабельності. Позитивний фінансовий результат має важливе значення, однак він не завжди дає повне уявлення про якість підготовки та виконання бізнес-плану. Підприємство може отримати запланований прибуток, але перевищити допустимий рівень витрат, порушити строки реалізації заходів або використати більше ресурсів, ніж передбачалося. Можлива й інша ситуація, коли окремі фінансові показники не досягнуто через зміну цін, попиту чи умов постачання, хоча основні заплановані заходи були виконані належним чином. Тому отримані результати потрібно розглядати разом із причинами відхилень.

У науковій літературі запропоновано різні підходи до оцінювання ефективності бізнес-планування. Їх вибір залежить від мети розроблення бізнес-плану, напряму діяльності підприємства, тривалості запланованих заходів та наявної інформації. Якщо бізнес-план готується для реалізації інвестиційного проєкту, найбільшу увагу приділяють фінансовим результатам, строку окупності та ризику вкладення коштів.

При оцінюванні поточної діяльності важливішими можуть бути виконання запланованих заходів, дотримання строків, використання ресурсів та

відхилення фактичних показників від планових. Окремі результати, зокрема якість обслуговування покупців, зміни в організації роботи або зміцнення позиції підприємства на ринку, не завжди можна одразу виразити у грошовій формі. Через це під час оцінювання доцільно поєднувати кількісні та якісні показники.

Таблиця 1.5

Основні підходи до оцінювання ефективності бізнес-планування

Методичний підхід	Зміст оцінювання	Основні показники та методи
Цільовий	Визначення рівня досягнення поставлених цілей	виконання запланованих заходів, досягнення цільових показників, дотримання строків
Порівняльний	Порівняння планових і фактичних результатів	абсолютні та відносні відхилення, темпи зміни показників
Фінансово-економічний	Оцінювання отриманих фінансових результатів та доцільності вкладення коштів	прибуток, рентабельність, строк окупності, NPV, PI, IRR
Ресурсний	Визначення раціональності використання ресурсів	продуктивність праці, матеріаломісткість, витрати, оборотність активів
Ризиковий	Перевірка стійкості бізнес-плану до можливих змін	аналіз чутливості, сценарний аналіз, оцінювання ризиків
Якісний	Оцінювання результатів, які складно виразити лише у грошовій формі	якість обслуговування, задоволеність покупців, організація роботи, позиція підприємства на ринку

Цільовий підхід передбачає визначення того, наскільки повно підприємство досягло мети, заради якої розроблявся бізнес-план. Якщо план стосувався розширення діяльності, оцінюють фактичне збільшення обсягів продажу, появу нових покупців або вихід на інший ринок. Якщо метою було

скорочення витрат, перевіряють, чи вдалося зменшити їх суму та за рахунок яких рішень отримано результат.

Основними критеріальними позиціями при визначенні цільового рівня ефективності підприємницької діяльності є [39]:

1. Підприємство має визначати обсяги закупівель, виробництва та продажу з урахуванням реального попиту на ринку й кількості отриманих замовлень.

2. Масштаби діяльності підприємства повинні відповідати його фінансовим можливостям і не створювати труднощів зі своєчасним виконанням зобов'язань.

3. Підприємству важливо підтримувати таке співвідношення доходів, витрат і залучених коштів, за якого ймовірність втрати фінансової стійкості та банкрутства залишається мінімальною.

4. Стратегія господарської діяльності має бути в напрямі досягнення місії та візії під приємства [39].

Оцінювання в цьому разі охоплює поточні та стратегічні результати роботи підприємства. Обсяги закупівель і реалізації повинні відповідати реальному попиту, однак саме їх збільшення ще не означає підвищення ефективності. Не менш важливо, щоб підприємство зберігало платоспроможність, мало стійкий фінансовий стан і поступово наближалося до визначених цілей розвитку. Тому кількісні показники потрібно розглядати разом із фінансовими можливостями та стратегічними орієнтирами підприємства.

При використанні цього підходу потрібно враховувати не лише кінцеву мету, а й виконання окремих завдань. Частина заходів може бути реалізована повністю, частина із запізненням, а від деяких рішень підприємство може відмовитися. Тому загальну оцінку не варто будувати лише на одному показнику. Потрібно розглянути весь перелік робіт, визначених бізнес-планом, і встановити причини їх невиконання.

Одним із найбільш зрозумілих способів оцінювання є порівняння планових і фактичних показників. Для цього використовують абсолютні та відносні відхилення.

Абсолютне відхилення розраховують за формулою:

$$\Delta П = Пф – Ппл \quad (1.1)$$

де ΔП - абсолютне відхилення показника;

Пф - фактичне значення показника;

Ппл - означає планове значення показника.

Відносне відхилення визначають за формулою:

$$Вп = (Пф – Ппл)/Ппл \times 100\ \% \quad (1.2)$$

де Вп - означає відносне відхилення показника.

Абсолютне відхилення показує суму або кількість, на яку фактичне значення відрізняється від запланованого. Відносне відхилення характеризує цю різницю у відсотках. Спільне використання двох показників робить оцінку повнішою. Незначна різниця в грошовому вираженні може виявитися суттєвою у відсотках, якщо планове значення було невеликим.

За допомогою порівняльного підходу можна оцінювати дохід, витрати, прибуток, обсяги реалізації, кількість покупців, строки виконання робіт та використані ресурси. Сам факт наявності відхилення ще не означає, що бізнес-план був підготовлений неправильно. Частина розбіжностей може виникнути внаслідок зміни цін, попиту, умов постачання або інших обставин, які підприємство не могло повністю передбачити. Тому після проведення розрахунків необхідно пояснити причини отриманих результатів.

Фінансово-економічний підхід зосереджений на результатах діяльності підприємства та доцільності вкладення коштів у заплановані заходи. Найпростішими показниками є дохід, прибуток і рентабельність. Їх

розглядають у динаміці, а також порівнюють із показниками, закладеними у бізнес-плані. Збільшення доходу не завжди супроводжується зростанням прибутку. Якщо витрати підвищуються швидше, кінцевий результат може виявитися нижчим від очікуваного.

Рентабельність діяльності можна визначити за формулою:

$$Рд = ЧП/Д \times 100\ \% \qquad (1.3)$$

де Рд означає рентабельність діяльності;

ЧП означає чистий прибуток;

Д означає дохід підприємства.

Цей показник характеризує суму чистого прибутку, отриману з кожної гривні доходу. Його зростання вказує на поліпшення співвідношення між отриманим результатом та обсягом реалізації. При цьому необхідно враховувати особливості діяльності підприємства. Для оптової торгівлі невисокий рівень рентабельності може бути пов’язаний із значною часткою вартості придбаних товарів у складі витрат.

Якщо бізнес-план передбачає реалізацію інвестиційного проєкту, його ефективність оцінюють з урахуванням початкових вкладень і майбутніх грошових надходжень. Для цього застосовують строк окупності, чисту приведену вартість, індекс прибутковості та внутрішню норму дохідності. Такі інвестиції можуть бути пов’язані з придбанням обладнання, оновленням матеріальної бази або розширенням діяльності підприємства.

Перед вкладенням коштів необхідно оцінити очікувані результати та визначити, чи буде запланований проєкт економічно доцільним. Фінансовий план перетворює різнопланові напрями діяльності компанії в об'єктивні числові показники, які дозволяють отримати уявлення про роботу компанії, її проблеми та перспективи, а потім спланувати майбутні дії [45]. Фінансова частина бізнес-плану повинна показати, чи виправданими будуть передбачені вкладення і чи зможе підприємство отримати очікуваний результат. При цьому враховують не

лише можливу суму прибутку, а й час надходження коштів та ризики, пов’язані з реалізацією запланованих заходів. Тому, якщо бізнес-план передбачає вкладення коштів у новий напрям діяльності, обладнання або розширення підприємства, виникає потреба в застосуванні показників інвестиційної ефективності [45]. Під час оцінювання інвестиційного бізнес-плану застосовують строк окупності, чисту приведену вартість, індекс прибутковості та внутрішню норму дохідності. Період окупності є одним із поширених і зрозумілих показників оцінки ефективності інвестицій [9].

Строк окупності показує, за який період підприємство зможе повернути кошти, вкладені у реалізацію запланованих заходів. Чим коротшим є цей період, тим швидше вкладення почнуть приносити підприємству фінансовий результат.

Чисту приведену вартість визначають за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \qquad (1.4)$$

де NPV - грошовий потік у відповідному періоді;

r - означає ставку дисконтування;

t - означає номер періоду;

I_0 - означає початкову суму інвестицій.

Якщо значення NPV є додатним, очікувані надходження з урахуванням часу перевищують початкові вкладення. Нульове значення вказує на рівність приведених надходжень і вкладених коштів. Від’ємне значення означає, що за прийнятих умов реалізація проєкту не забезпечує необхідного фінансового результату.

Індекс прибутковості (індекс рентабельності або доходності) показує відносну прибутковість проекту, або дисконтовану вартість грошових надходжень від проекту в розрахунку на одиницю вкладень [9]. Індекс прибутковості розраховують як відношення приведених майбутніх грошових

надходжень до суми початкових інвестицій. Значення показника більше одиниці вважається прийнятним. Внутрішня норма дохідності характеризує рівень доходності проєкту, за якого чиста приведена вартість дорівнює нулю. Отримане значення порівнюють із вартістю залучення коштів або мінімальним рівнем дохідності, який підприємство вважає достатнім.

Не кожний бізнес-план потребує використання всіх інвестиційних показників. Якщо документ готується для поточної діяльності підприємства, більш практичним буде порівняння доходів, витрат, прибутку та строків виконання запланованих заходів. NPV, IRR та індекс прибутковості доречно використовувати тоді, коли план передбачає значні початкові вкладення і надходження протягом кількох років.

Окрему увагу приділяють ресурсному підходу. Він передбачає оцінювання того, наскільки раціонально підприємство використовує працівників, матеріальні ресурси, основні засоби та кошти. Зростання прибутку може бути отримане разом зі значним збільшенням витрат. У цьому випадку потрібно з’ясувати, чи відповідає додатковий результат обсягу використаних ресурсів.

Для оцінювання використання праці можна розрахувати дохід у розрахунку на одного працівника:

$$ПП = \frac{Д}{Ч} \qquad (1.5)$$

де ПП - дохід у розрахунку на одного працівника;

Д - дохід підприємства;

Ч - середня кількість працівників.

Зростання цього показника може бути пов’язане з кращою організацією роботи, використанням сучасних технологій або збільшенням навантаження на персонал. Через це отриманий результат потрібно розглядати разом зі змінами чисельності працівників, обсягів реалізації та умов виконання роботи.

Фінансові показники не охоплюють усіх результатів бізнес-планування. Підприємство може покращити якість обслуговування, скоротити строк виконання замовлень, налагодити співпрацю з новими постачальниками або розширити асортимент товарів. Частину цих результатів складно одразу виразити у грошовій формі. Проте вони можуть впливати на подальший розвиток підприємства та його відносини з покупцями.

Якісне оцінювання може проводитися за допомогою опитування покупців і працівників, спостереження, експертних оцінок та аналізу скарг. Для торговельного підприємства важливими можуть бути дотримання строків доставки, наявність потрібних товарів, кількість повторних замовлень і тривалість співпраці з покупцями. Отриману інформацію необхідно розглядати разом із фінансовими результатами.

Важливою частиною оцінювання бізнес-планування є аналіз ризиків. Розрахунки бізнес-плану ґрунтуються на припущеннях щодо майбутніх цін, попиту, витрат, обсягів продажу та строків виконання робіт. Реальна ситуація може відрізнятися від передбаченої. Тому необхідно перевірити, як зміняться результати підприємства у разі погіршення окремих умов.

Одним зі способів перевірки стійкості запланованих результатів є аналіз чутливості. Його зміст полягає в тому, що один із показників змінюють, а інші на певний час залишають без змін. Після цього розрахунки проводять ще раз і порівнюють отриманий результат із початковим. Так можна перевірити, що відбудеться з прибутком підприємства, якщо обсяги продажу виявляться нижчими за заплановані або зросте закупівельна ціна товарів.

Для торговельного підприємства важливими можуть бути зміни транспортних витрат, торговельної націнки, вартості закупівель та кількості реалізованих товарів. Наприклад, навіть невелике підвищення закупівельної ціни при незмінній ціні продажу може помітно зменшити прибуток. Якщо ж результат майже не змінюється, вплив цього показника не є настільки значним. Аналіз чутливості допомагає з’ясувати, які саме розрахунки бізнес-плану потребують найбільшої уваги та постійного контролю.

Проте на практиці окремі показники рідко змінюються самі по собі. Зниження попиту може відбуватися разом зі зростанням цін постачальників, транспортних витрат або інших витрат підприємства. Щоб врахувати кілька можливих змін, застосовують сценарний аналіз. У цьому випадку складають декілька варіантів розвитку подій і для кожного з них окремо визначають очікувані результати.

Зазвичай розглядають оптимістичний, реалістичний і песимістичний сценарії. Оптимістичний варіант передбачає сприятливі умови, за яких попит і обсяги продажу можуть зрости. Реалістичний сценарій будують на найбільш імовірних припущеннях. У песимістичному варіанті враховують можливе скорочення продажу, збільшення витрат або виникнення інших труднощів.

Для кожного сценарію розраховують дохід, витрати, прибуток і потребу в коштах. Після порівняння отриманих результатів керівництво може визначити, до яких змін підприємство готове, а які можуть створити серйозні проблеми. Це важливо не лише для оцінювання самого бізнес-плану. Підприємство заздалегідь продумує свої дії на випадок, якщо фактична ситуація відрізнятиметься від передбаченої.

У сучасних умовах оцінювання бізнес-планування ускладнюється нестабільністю економічного середовища. На роботу українських підприємств впливають воєнні ризики, зміни цін, перебої з постачанням, зменшення купівельної спроможності населення та нестача окремих ресурсів. Окремі припущення, покладені в основу бізнес-плану, можуть втратити актуальність ще до завершення строку його реалізації.

Через це оцінювання не повинно проводитися лише після завершення всіх запланованих заходів.Показники необхідно перевіряти протягом періоду виконання бізнес-плану. Періодичність перевірки залежить від діяльності підприємства.

Частину показників можна аналізувати щомісяця, інші щокварталу або за підсумками року. Якщо виникають значні відхилення, керівництво з’ясовує їх причини та вирішує, які положення бізнес-плану потрібно переглянути.

Окреме значення для оцінювання бізнес-планування має використання цифрових технологій. Перехід до цифрової економіки вимагає комплексного та стратегічного підходу, що враховує всі аспекти діяльності підприємства [35]. У бізнес-плануванні цифрові інструменти потрібні не тільки для проведення розрахунків. З їх допомогою підприємство збирає необхідні дані, зіставляє заплановані результати з фактичними та швидше помічає відхилення. Особливо важливо це тоді, коли ситуація змінюється і окремі показники бізнес-плану вже потребують уточнення.

Використання цифрових програм спрощує збирання інформації та проведення розрахунків. Дані про продаж, витрати, залишки товарів і розрахунки з покупцями можуть регулярно надходити з бухгалтерських та управлінських систем. Керівництво швидше помічає відхилення та отримує більше часу для прийняття рішення. Проте сама наявність програмного забезпечення не забезпечує якісного оцінювання. Важливими залишаються достовірність введеної інформації та правильне тлумачення отриманих показників.

У бізнес-плануванні цифрові інструменти потрібні не тільки для проведення розрахунків. З їх допомогою підприємство збирає необхідні дані, зіставляє заплановані результати з фактичними та швидше помічає відхилення. Проте впровадити цифрові технології можуть не всі підприємства. Основними бар’єрами цифровізації, за оцінками самих підприємців, є незацікавленість керівників компаній у переході на цифровий формат та бюджетні обмеження у компаніях на впровадження цифрових технологій [35]. Саме придбання програмного забезпечення ще не розв’язує проблему. Для цифрових змін потрібні кошти, підготовлені працівники та зацікавленість керівництва. Якщо нові програми використовуються лише формально, вони не покращать якість планування й контролю.

Оцінити ефективність бізнес-планування лише за одним фінансовим показником досить складно. Навіть отримання запланованого прибутку ще не означає, що всі передбачені заходи були реалізовані належним чином.

Підприємство могло перевищити заплановані витрати, порушити строки виконання робіт або використати більше ресурсів, ніж передбачалося. Можлива й інша ситуація, коли певного фінансового результату не вдалося досягти через обставини, які підприємство не могло передбачити на момент складання бізнес-плану. Через це фактичні показники потрібно не просто порівнювати із запланованими, а й з'ясовувати причини виявлених відхилень.

Під час оцінювання варто враховувати рівень досягнення поставлених цілей, виконання окремих завдань, використання коштів і ресурсів, дотримання визначених строків та вплив можливих ризиків. Фінансові розрахунки при цьому потрібно доповнювати показниками, які характеризують організацію роботи, зміни в кількості покупців, якість обслуговування та становище підприємства на ринку. Усі ці дані разом створюють більш повне уявлення про результати реалізації бізнес-плану.

Регулярне проведення оцінювання також має практичне значення, оскільки окремі розрахунки та заплановані заходи з часом можуть втрачати свою актуальність. У такому разі керівництво повинно переглянути їх і привести у відповідність до реальної ситуації на підприємстві.

У першому розділі розглянуто сутність бізнес-планування та визначено його місце в управлінні організацією.

Бізнес-планування не обмежується підготовкою документа для інвесторів або кредиторів. Воно охоплює визначення цілей підприємства, оцінювання його можливостей, розподіл ресурсів, організацію роботи та контроль отриманих результатів. Бізнес-план потрібний керівництву протягом усього періоду реалізації запланованих заходів. Якщо ситуація на підприємстві або ринку змінюється, окремі розрахунки й рішення мають бути переглянуті.

Встановлено, що зміст бізнес-плану залежить від мети його підготовки, розміру підприємства, напряму діяльності та користувачів документа. Єдиної структури, яка однаково підходила б усім підприємствам, не існує. Проте бізнес-план повинен містити достатню інформацію про ринок, продукцію, організацію роботи, необхідні ресурси, фінансові результати та можливі

ризики. До його розроблення доцільно залучати працівників різних підрозділів, оскільки кожен із них володіє інформацією, потрібною для підготовки окремих розрахунків.

Якість бізнес-плану залежить від дотримання принципів адекватності, цільового характеру, системності, науковості та оптимальності. Заплановані показники повинні відповідати реальним можливостям підприємства і ситуації на ринку. Усі розділи документа мають бути погоджені між собою.

Збільшення обсягів продажу, наприклад, потребує відповідних товарних запасів, працівників, коштів і належної організації постачання. Тому зміна одного показника часто потребує уточнення інших частин бізнес-плану.

Оцінювання ефективності бізнес-планування не варто проводити лише за сумою отриманого прибутку. Потрібно враховувати рівень досягнення поставлених цілей, виконання запланованих заходів, дотримання строків, раціональність використання ресурсів та причини виявлених відхилень. Для цього можуть застосовуватися цільовий, порівняльний, фінансово-економічний, ресурсний, ризиковий та якісний підходи. Якщо бізнес-план передбачає значні початкові вкладення, додатково використовують строк окупності, чисту приведену вартість, індекс прибутковості та внутрішню норму дохідності.

Важливе місце в оцінюванні належить аналізу чутливості та сценарному аналізу. Вони допомагають перевірити, як зміняться заплановані результати при зниженні попиту, підвищенні закупівельних цін або збільшенні інших витрат. У сучасних умовах таку перевірку потрібно проводити не лише після завершення бізнес-плану, а й у процесі його виконання. Цифрові інструменти спрощують збирання інформації, проведення розрахунків і порівняння планових показників із фактичними. Проте правильність оцінювання все одно залежить від достовірності даних і вміння керівництва пояснити отримані результати.

Отже, бізнес-планування є постійним управлінським процесом, який поєднує підготовку плану, його реалізацію, контроль та подальше коригування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОСМОПРОСТІР» зареєстроване 19 грудня 2012 року. Підприємство розташоване у місті Хмельницькому. Його статутний капітал становить 500 тис. грн. Засновником та кінцевим бенефіціарним власником товариства є Кожушко Олександр Миколайович. Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює директор Поляруш Надія Михайлівна [53].

Основним видом економічної діяльності ТОВ «КОСМОПРОСТІР» є неспеціалізована оптова торгівля, код КВЕД 46.90. Підприємство також займається оптовою торгівлею цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, парфумними та косметичними товарами, іншими товарами господарського призначення. Серед зареєстрованих напрямів його роботи є вантажний автомобільний транспорт, надання в оренду автомобілів, дослідження кон’юнктури ринку та вивчення громадської думки [53] (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «КОСМОПРОСТІР»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата державної реєстрації	19 грудня 2012 року
Місцезнаходження	м. Хмельницький
Керівник	Поляруш Надія Михайлівна
Засновник та кінцевий бенефіціарний власник	Кожушко Олександр Миколайович
Розмір статутного капіталу	500 тис. грн
Основний вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля
Основний код КВЕД	46.90
Додаткові види діяльності	Оптова торгівля кондитерськими виробами, косметичними товарами та товарами господарського призначення, вантажний автомобільний транспорт, надання автомобілів в оренду, дослідження кон’юнктури ринку
Кількість працівників у 2025 році	17 осіб

Відомості характеризують ТОВ «КОСМОПРОСТІР» як невелике торговельне підприємство, основна діяльність якого пов’язана з оптовою реалізацією різних груп товарів.

Наявність кількох видів діяльності розширює можливості підприємства щодо пошуку покупців та формування доходу. Проте основна частина його роботи пов’язана з оптовою торгівлею. Для цього необхідно постійно підтримувати зв’язки з постачальниками, контролювати залишки товарів, стежити за попитом і своєчасно виконувати замовлення.

Важливе значення має і правильне планування коштів, оскільки їх значна частина спрямовується на придбання товарів та організацію подальшого продажу.

За своєю організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю. Управління його діяльністю здійснюється директором, який представляє інтереси товариства, укладає договори та приймає рішення щодо поточної роботи. Ведення бухгалтерського обліку, підготовка фінансової звітності та контроль розрахунків належать до обов’язків бухгалтерії.

Іншими працівниками забезпечується закупівля, зберігання, продаж і доставка товарів покупцям.

Для загальної оцінки роботи ТОВ «КОСМОПРОСТІР» доцільно розглянути зміни його основних економічних показників. Аналіз проведено за 2023–2025 роки. За кожний наступний рік визначено абсолютні та відносні відхилення порівняно з попереднім періодом (Таблиця 2.2) (Додатки А, Б, В).

У 2024 році дохід підприємства становив 67 506,3 тис. грн, що на 11 690,0 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Його приріст склав 20,94 %. Для торговельного підприємства це досить помітна зміна, яку можна пов’язати зі збільшенням обсягів реалізації товарів. У 2025 році дохід дещо скоротився і становив 66 386,7 тис. грн. Різниця порівняно з попереднім роком склала 1 119,6 тис. грн, або 1,66 %. Таке скорочення не є значним, тому не можна говорити про різке погіршення роботи підприємства.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «КОСМОПРОСТІР» за 2023–2025 роки

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	2025	Абс. відх. 2024/2023	Відн. відх., %	Абс. відх. 2025/2024	Відн. відх., %
Дохід	тис. грн	55 816,3	67 506,3	66 386,7	11 690	20,94	-1 119,6	-1,66
Чистий прибуток	тис. грн	682,1	1 731,1	2 948	1 049	153,79	1 216,9	70,30
Рентабельність діяльності	%	1,22	2,56	4,44	1,34 в. п.	109,84	1,88 в. п.	73,44
Активи	тис. грн	7 420,2	10 835,2	12 386,9	3 415	46,02	1 551,7	14,32
Поточні зобов’язання	тис. грн	2 143,4	3 828,5	2 494,6	1 685,1	78,62	-1 333,9	-34,84
Власний капітал	тис. грн	5 113,6	6 844,7	9 792,7	1 731,1	33,85	2 948	43,07
Кількість працівників	осіб	24	18	17	-6	-25,00	-1	-5,56
Дохід у розрахунку на одного працівника	тис. грн	2 325,7	3 750,4	3 905,1	1 424,7	61,26	154,7	4,13

Більш помітними були зміни чистого прибутку. У 2023 році підприємство отримало 682,1 тис. грн чистого прибутку, а у 2024 році його сума збільшилася до 1 731,1 тис. грн. Абсолютний приріст становив 1 049 тис. грн, а відносний 153,79 %. У 2025 році чистий прибуток зріс ще на 1 216,9 тис. грн і досяг 2 948,0 тис. грн. Порівняно з 2024 роком його приріст склав 70,30 %.

У 2025 році чистий прибуток зріс при незначному скороченні доходу. Підприємство отримало кращий кінцевий результат із дещо меншого обсягу реалізації. Це могло бути пов’язано зі змінами у складі проданих товарів, торговельній націнці або витратах.

Позитивною була зміна рентабельності діяльності. У 2023 році вона становила 1,22 %, у 2024 році підвищилася до 2,56 %, а у 2025 році досягла 4,44 %. За два роки рівень рентабельності збільшився на 3,22 відсоткового пункту. Підприємство поступово збільшувало суму прибутку, отриманого з кожної гривні доходу. Водночас рівень рентабельності залишається не надто високим, що характерно для оптової торгівлі, де значну частину доходу становить вартість придбаних товарів (Рис. 2.1).

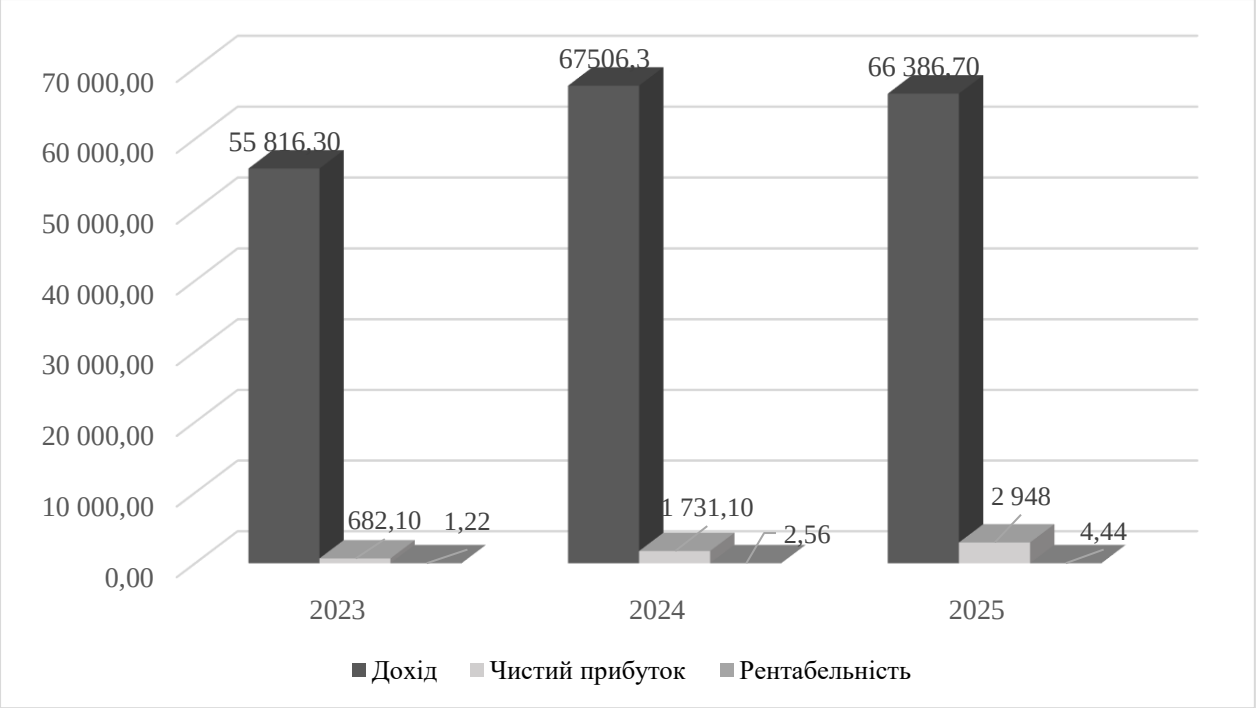


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «КОСМОПРОСТІР» за 2023–2025 роки

Вартість активів підприємства протягом досліджуваного періоду зростала. У 2023 році вона становила 7 420,2 тис. грн. У 2024 році активи збільшилися на 3 415 тис. грн, або на 46,02 %.

У 2025 році їхня вартість досягла 12 386,9 тис. грн, що на 1 551,7 тис. грн більше за показник попереднього року. Підприємство розширило майнову основу своєї діяльності. Для точнішого пояснення цієї зміни необхідно окремо розглянути склад активів.

Найбільше зростання доходу відбулося у 2024 році. У наступному році його сума дещо зменшилася, проте чистий прибуток продовжив зростати. Подібна зміна відбулася і з рентабельністю діяльності, яка у 2025 році досягла найвищого значення за досліджуваний період.

Поточні зобов’язання ТОВ «КОСМОПРОСТІР» у 2024 році збільшилися на 1 685,1 тис. грн і становили 3 828,5 тис. грн. Їх приріст склав 78,62 %. У 2025 році ситуація змінилася. Сума поточних зобов’язань скоротилася до 2 494,6 тис. грн, тобто на 1 333,9 тис. грн, або на 34,84 %. При цьому активи підприємства

продовжили зростати. Зменшення поточних зобов’язань знизило поточне боргове навантаження на підприємство.

Власний капітал у 2023 році становив 5 113,6 тис. грн. У 2024 році він збільшився на 1 731,1 тис. грн, або на 33,85 %, і досяг 6 844,7 тис. грн. У 2025 році його сума зросла ще на 2 948 тис. грн, або на 43,07 %, та становила 9 792,7 тис. грн.

Збільшення власного капіталу відбувалося за рахунок накопиченого прибутку, тоді як статутний капітал підприємства залишався незмінним. Це посилило його фінансову самостійність і зменшило залежність від залучених джерел фінансування.

Кількість працівників упродовж аналізованого періоду зменшувалася. У 2023 році на підприємстві працювало 24 особи, у 2024 році 18 осіб, а у 2025 році 17 осіб. Найбільше скорочення відбулося у 2024 році, коли кількість працівників зменшилася на 6 осіб, або на 25 %. Проте це не супроводжувалося падінням доходу. Навпаки, у 2024 році його сума зросла.

Дохід у розрахунку на одного працівника у 2023 році становив 2 325,7 тис. грн. У 2024 році він збільшився на 61,26 % і досяг 3 750,4 тис. грн. У 2025 році показник зріс ще на 154,7 тис. грн, або на 4,13 %, та становив 3 905,1 тис. грн.

Збільшення доходу на одного працівника можна пов’язати з більш раціональною організацією роботи та зростанням навантаження на персонал. Остаточну оцінку кадрових змін потрібно робити з урахуванням умов праці, розподілу обов’язків і реального обсягу виконуваної роботи.

Отже, упродовж 2023–2025 років ТОВ «КОСМОПРОСТІР» покращило більшість основних економічних показників. Підприємство збільшило чистий прибуток, рентабельність, активи та власний капітал. У 2025 році дохід дещо скоротився, проте це не завадило подальшому зростанню чистого прибутку. Після значного збільшення у 2024 році сума поточних зобов’язань зменшилася, а власний капітал продовжив зростати. Разом з тим скорочення кількості

працівників і значне збільшення вартості активів потребують детальнішого аналізу, який буде проведено у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності

Фінансовий стан підприємства залежить від складу його майна, джерел фінансування та результатів господарської діяльності. Для його оцінювання недостатньо розглянути лише дохід і чистий прибуток. Необхідно також з’ясувати, у які активи вкладено кошти підприємства, за рахунок яких джерел вони сформовані та чи може підприємство своєчасно виконувати свої зобов’язання.

Оцінювання фінансового стану має важливе значення для визначення можливостей подальшого розвитку підприємства. Фінансовому стану підприємства притаманні внутрішні протиріччя, пов’язані з найбільш ефективним розміщенням власних і позикових фінансових ресурсів для отримання максимального прибутку [20]. Для ТОВ «КОСМОПРОСТІР» важливо не лише визначити обсяг наявних фінансових ресурсів, а й оцінити, наскільки раціонально вони використовуються. Від співвідношення власних і залучених коштів залежать фінансова стійкість підприємства, його здатність виконувати зобов’язання та фінансувати запланований розвиток. Українська економіка, яка ще не встигла відновитися від наслідків пандемії COVID-19, зазнала нового руйнівного удару, пов’язаного із повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України [22]. Воєнні дії вплинули на купівельну спроможність населення, умови постачання, вартість ресурсів і загальний рівень ділової активності. Вплив цих обставин потрібно враховувати при оцінюванні змін у доходах, витратах і фінансових результатах підприємства.

Спочатку розглянемо склад активів ТОВ «КОСМОПРОСТІР» за 2023–2025 роки та зміни, які відбулися протягом досліджуваного періоду (Таблиця 2.3) (Додатки А, Б, В).

Таблиця 2.3

Склад і зміни активів ТОВ «КОСМОПРОСТІР» за 2023–2025 роки

Показник	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Абс.відх. 2024/2023, тис. грн	Відн. відх., %	Абс. відх. 2025/2024, тис. грн	Відн. відх., %
Необоротні активи	5,8	3,6	1,9	-2,2	-37,93	-1,7	-47,22
Запаси	6 334,8	9 768,0	10 685,6	3 433,2	54,20	917,6	9,39
Поточна дебіторська заборгованість	766,8	819,3	1 120,4	52,5	6,85	301,1	36,75
Грошові кошти	236,1	176,7	510,5	-59,4	-25,16	333,8	188,91
Інші оборотні активи	76,7	67,6	68,5	-9,1	-11,86	0,9	1,33
Усього оборотних активів	7 414,4	10 831,6	12 385	3 417,2	46,09	1 553,4	14,34
Баланс	7 420,2	10 835,2	12 386,9	3 415,0	46,02	1 551,7	14,32

Загальна вартість майна ТОВ «КОСМОПРОСТІР» протягом трьох років збільшувалася. У 2023 році валюта балансу становила 7 420,2 тис. грн. У 2024 році вона зросла на 3 415,0 тис. грн, або на 46,02 %. У 2025 році вартість активів досягла 12 386,9 тис. грн. Їхній приріст порівняно з попереднім роком становив 1 551,7 тис. грн, або 14,32 %.

Майже все майно підприємства представлене оборотними активами. Їхня вартість у 2023 році становила 7 414,4 тис. грн, а у 2025 році вже 12 385,0 тис. грн. Така структура пов’язана з торговельним характером діяльності ТОВ «КОСМОПРОСТІР». Для здійснення оптової торгівлі підприємству необхідно мати достатні товарні запаси, тоді як потреба у значній кількості основних засобів є меншою.

Найбільшу частину активів становлять запаси. У 2023 році їхня вартість дорівнювала 6 334,8 тис. грн. У 2024 році вона збільшилася на 3 433,2 тис. грн і досягла 9 768,0 тис. грн. Приріст склав 54,20 %. У 2025 році запаси зросли ще на 917,6 тис. грн, або на 9,39 %, і становили 10 685,6 тис. грн.

Наявність значних товарних запасів допомагає підприємству виконувати замовлення покупців без тривалого очікування постачання. Разом з тим кошти,

вкладені у товари, певний час не можуть використовуватися для інших потреб. Якщо окремі товари продаються повільно, це може створювати труднощі з фінансуванням поточних розрахунків. Тому для підприємства важливо визначати необхідний обсяг запасів з урахуванням фактичного попиту.

Поточна дебіторська заборгованість також зростала. У 2023 році її сума становила 766,8 тис. грн, у 2024 році 819,3 тис. грн, а у 2025 році 1 120,4 тис. грн. Найбільший приріст відбувся у 2025 році. Він склав 301,1 тис. грн, або 36,75 %. Це означає, що більша сума коштів залишалася у розрахунках із покупцями та іншими дебіторами. Подальше збільшення заборгованості може сповільнити повернення коштів у господарський оборот, тому строки її погашення потрібно контролювати.

Сума грошових коштів змінювалася нерівномірно. У 2024 році вона скоротилася з 236,1 до 176,7 тис. грн. У 2025 році грошові кошти зросли до 510,5 тис. грн. Абсолютний приріст становив 333,8 тис. грн, а відносний 188,91 %. Збільшення залишку коштів покращило можливості підприємства щодо проведення поточних платежів.

Необоротні активи мали незначну вартість і поступово зменшувалися. У 2023 році вони становили 5,8 тис. грн, а у 2025 році лише 1,9 тис. грн. Їх скорочення пов’язане зі зносом основних засобів.

Підприємство фактично не здійснювало помітного оновлення власної матеріально-технічної бази. Для торговельної діяльності це не створює негайної проблеми, проте надалі може виникнути потреба в оновленні обладнання або транспортних засобів.

Після аналізу майна підприємства необхідно розглянути джерела його формування. Вони представлені власним капіталом, довгостроковими та поточними зобов’язаннями (Таблиця 2.4) (Додатки А, Б, В).

Таблиця 2.4

Склад і зміни джерел формування майна ТОВ «КОСМОПРОСТІР» за 2023–2025 роки

Показник	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Абс. відх. 2024/2023, тис. грн	Відн. відх., %	Абс. відх. 2025/2024, тис. грн	Відн. відх., %
Власний капітал	5 113,6	6 844,7	9 792,7	1 731,1	33,85	2 948,0	43,07
Довгострокові зобов’язання	163,2	162,0	99,6	-1,2	-0,74	-62,4	-38,52
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 935,7	2 520,7	1 870,6	585,0	30,22	-650,1	-25,79
Поточні зобов’язання за розрахунками з бюджетом	105,3	189,1	509,7	83,8	79,58	320,6	169,54
Поточні зобов’язання зі страхування	15,4	13,5	12,8	-1,9	-12,34	-0,7	-5,19
Поточні зобов’язання з оплати праці	55,4	48,7	48,6	-6,7	-12,09	-0,1	-0,21
Інші поточні зобов’язання	31,6	45,5	52,6	13,9	43,99	7,1	15,60
Усього поточних зобов’язань	2 143,4	3 828,5	2 494,6	1 685,1	78,62	-1 333,9	-34,84
Баланс	7 420,2	10 835,2	12 386,9	3 415	46,02	1 551,7	14,32

Власний капітал підприємства щороку зростав. У 2023 році його сума становила 5 113,6 тис. грн. У 2024 році вона збільшилася на 1 731,1 тис. грн, або на 33,85 %. У 2025 році приріст був ще більшим і склав 2 948,0 тис. грн. На кінець року власний капітал досяг 9 792,7 тис. грн. Його збільшення відбулося за рахунок накопиченого прибутку, оскільки статутний капітал протягом усього періоду залишався незмінним і становив 500 тис. грн.

Довгострокові зобов’язання поступово скорочувалися. У 2023 році вони дорівнювали 163,2 тис. грн, у 2024 році 162,0 тис. грн, а у 2025 році 99,6 тис. грн. Найбільше скорочення відбулося у 2025 році і становило 62,4 тис. грн. Їхня частка у джерелах фінансування підприємства була невеликою.

Основну частину поточних зобов’язань формувала кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги. У 2024 році вона збільшилася на

585,0 тис. грн і становила 2 520,7 тис. грн. Це можна пов’язати зі збільшенням товарних запасів у цьому ж році. У 2025 році кредиторська заборгованість скоротилася до 1 870,6 тис. грн. Підприємство зменшило заборгованість перед постачальниками на 650,1 тис. грн, хоча вартість запасів продовжила зростати.

Зобов’язання за розрахунками з бюджетом, навпаки, збільшилися. У 2023 році вони становили 105,3 тис. грн, а у 2025 році вже 509,7 тис. грн. Приріст за останній рік склав 320,6 тис. грн. Для остаточної оцінки цього показника необхідно враховувати строки виникнення і сплати відповідних сум, оскільки баланс відображає їх лише на конкретну дату.

Заборгованість зі страхування та оплати праці не мала значних змін. У 2025 році зобов’язання з оплати праці становили 48,6 тис. грн, а зі страхування 12,8 тис. грн. Їхні суми були нижчими, ніж у 2023 році.

Загальна сума поточних зобов’язань у 2024 році зросла на 78,62 % і досягла 3 828,5 тис. грн. У 2025 році вона скоротилася на 1 333,9 тис. грн, або на 34,84 %. При цьому власний капітал збільшився на 43,07 %. Підприємство стало менше залежати від короткострокових джерел фінансування.

Зміни у джерелах фінансування підприємства краще простежуються при порівнянні вартості активів, власного капіталу та поточних зобов’язань за досліджуваний період (Рис. 2.2). Вартість активів і власного капіталу щороку зростала. Поточні зобов’язання найбільшого значення досягли у 2024 році, але вже у 2025 році їхня сума суттєво зменшилася. Власний капітал у цей період продовжив зростати.

Між групами фінансових показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, існує взаємозв’язок і взаємозалежність [20]. Фінансова стійкість підприємства значною мірою залежить від співвідношення власного і позикового капіталу. На її рівень впливають отриманий прибуток, обсяг кредиторської заборгованості та швидкість її погашення. Платоспроможність, зі свого боку, показує, чи може підприємство вчасно розраховуватися за своїми зобов’язаннями. Її оцінюють з урахуванням стану й оборотності коштів, які використовуються у поточній діяльності. Така залежність вказаних груп

фінансових показників та їх різне співвідношення виключає однозначну характеристику фінансового стану підприємства [20].

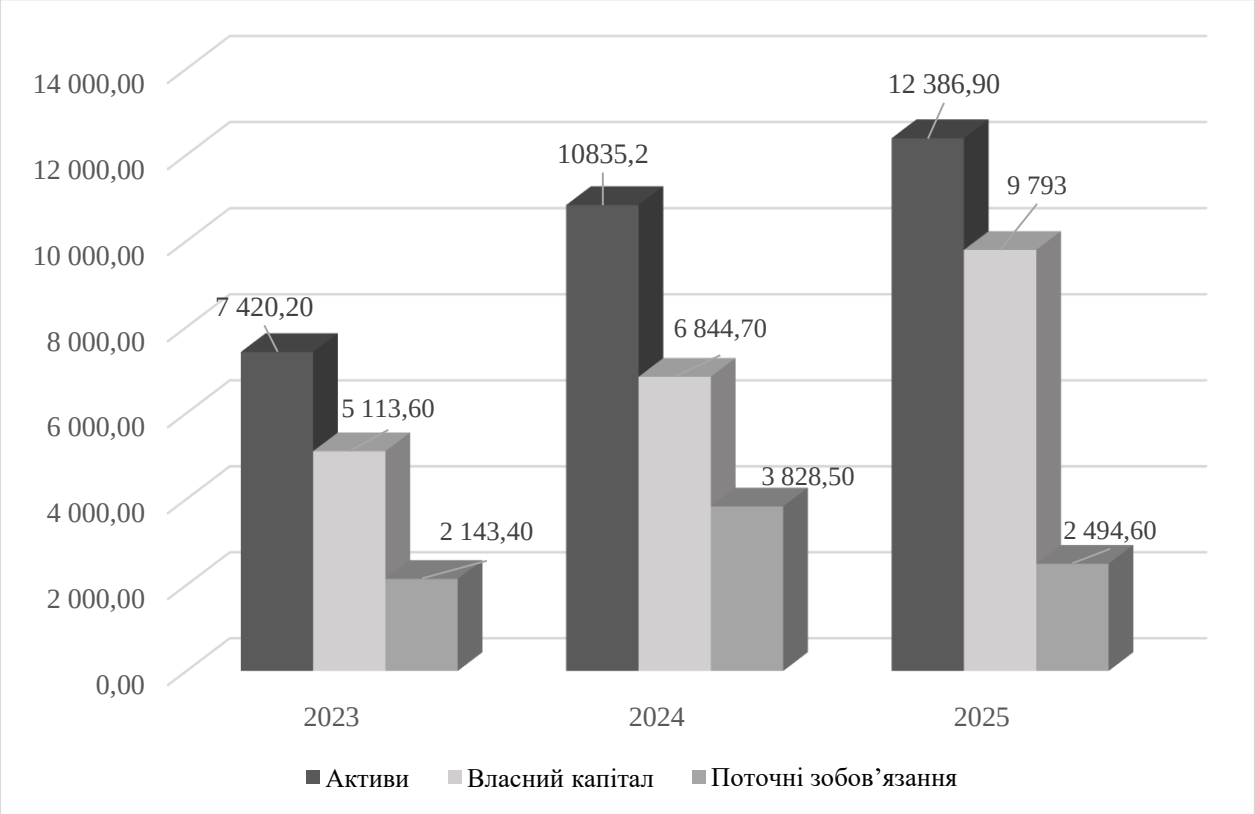


Рис. 2.2. Динаміка активів, власного капіталу та поточних зобов'язань ТОВ «КОСМОПРОСТІР» за 2023–2025 роки

Для більш повної оцінки фінансового стану розрахуємо показники фінансової стійкості, ліквідності, оборотності та рентабельності (Таблиця 2.5).

Коефіцієнт автономії в усі роки перевищував 0,5. У 2023 році власний капітал забезпечував 68,9 % активів підприємства. У 2024 році цей показник зменшився до 63,2 %, проте залишався достатньо високим. У 2025 році коефіцієнт автономії зріс до 0,791.

Отже, майже 80 % майна підприємства було сформовано за рахунок власних коштів (Додатки А, Б, В).

Таблиця 2.5

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «КОСМОПРОСТІР» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Орієнтовне значення
Коефіцієнт автономії	0,689	0,632	0,791	більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,311	0,368	0,209	менше 0,5
Співвідношення зобов’язань і власного капіталу	0,451	0,583	0,265	менше 1
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,459	2,829	4,965	більше 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,504	0,278	0,681	0,7–1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,110	0,046	0,205	0,2–0,35
Власний оборотний капітал, тис. грн	5 271,0	7 003,1	9 890,4	більше 0
Оборотність активів, оборотів	7,644	7,396	5,718	зростання
Рентабельність активів, %	9,34	18,97	25,39	зростання
Рентабельність власного капіталу, %	14,29	28,95	35,44	зростання
Чиста рентабельність діяльності, %	1,22	2,56	4,44	зростання

Співвідношення зобов’язань і власного капіталу також залишалося прийнятним. Найвище його значення було зафіксовано у 2024 році і становило 0,583. Це означає, що на одну гривню власного капіталу припадало близько 58 копійок зобов’язань. У 2025 році показник зменшився до 0,265. Залежність підприємства від залучених коштів помітно знизилася.

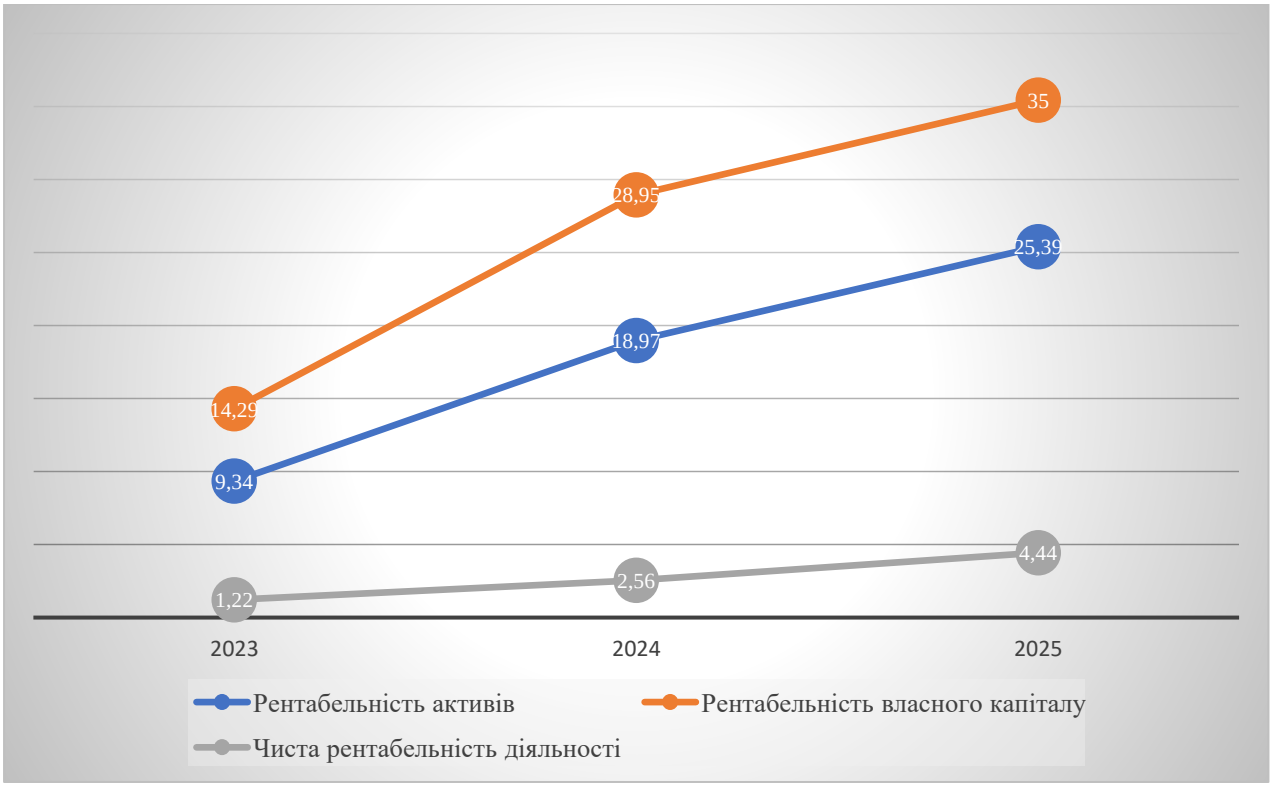


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «КОСМОПРОСТІР» за 2023–2025 роки

Усі три показники мали тенденцію до зростання. Найвищим був рівень рентабельності власного капіталу. Чиста рентабельність діяльності залишалася значно нижчою, проте за три роки вона збільшилася більше ніж утричі.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду перевищував одиницю. Оборотних активів було достатньо для покриття поточних зобов’язань. У 2025 році на одну гривню поточних зобов’язань припадало майже 4,97 грн оборотних активів. Однак високе значення цього коефіцієнта пояснюється передусім великою сумою запасів.

Після виключення запасів ситуація виглядає дещо інакше. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році становив 0,504, у 2024 році зменшився до 0,278, а у 2025 році зріс до 0,681. Отже, для погашення поточних зобов’язань підприємство значною мірою залежить від продажу наявних товарів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році був досить низьким і становив 0,046. На кінець 2025 року він зріс до 0,205 та досяг орієнтовного

прийнятного рівня. Підприємство мало змогу негайно погасити близько 20,5 % поточних зобов’язань за рахунок наявних грошових коштів.

Власний оборотний капітал мав додатне значення і щороку зростав. У 2023 році він становив 5 271,0 тис. грн, а у 2025 році досяг 9 890,4 тис. грн. Значна частина оборотних активів фінансувалася власними джерелами, що зменшує ризик виникнення труднощів із поточними розрахунками.

Оборотність активів поступово знижувалася. У 2023 році кожна гривня середньої вартості активів забезпечувала 7,64 грн доходу, у 2024 році 7,40 грн, а у 2025 році 5,72 грн. Причиною стало випереджальне зростання активів порівняно з доходом. Найбільше зросли товарні запаси. Тому підприємству важливо стежити, наскільки швидко вони перетворюються на продані товари та грошові кошти.

Рентабельність активів підвищилася з 9,34 % у 2023 році до 25,39 % у 2025 році. Рентабельність власного капіталу за цей період зросла з 14,29 до 35,44 %. Це означає, що підприємство отримувало більше чистого прибутку з коштів, вкладених у його діяльність.

Чиста рентабельність діяльності також збільшувалася. У 2023 році підприємство отримувало 1,22 копійки чистого прибутку з кожної гривні доходу. У 2025 році цей показник зріс до 4,44 копійки. Попри незначне скорочення доходу у 2025 році, кінцевий фінансовий результат суттєво покращився.

Отож, фінансовий стан ТОВ «КОСМОПРОСТІР» загалом покращився. Підприємство збільшило власний капітал, зменшило поточні зобов’язання та підвищило рентабельність. На кінець 2025 року воно мало достатній рівень фінансової самостійності й можливість виконувати поточні зобов’язання.

Разом з тим значна частина коштів підприємства зосереджена у товарних запасах. Їхнє зростання супроводжувалося зниженням оборотності активів. Збільшилася і дебіторська заборгованість. Надалі підприємству необхідно уважніше планувати обсяг закупівель, контролювати строки оплати покупцями

та не допускати накопичення товарів, попит на які є недостатнім. Саме ці питання мають враховуватися у системі бізнес-планування підприємства.

2.3. Аналіз організації бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

Організація бізнес-планування залежить від розміру підприємства, виду його діяльності та складу працівників. Для невеликого торговельного підприємства створення окремого підрозділу з планування не завжди є виправданим. Необхідні розрахунки можуть виконувати керівник, бухгалтерія та працівники, які займаються продажем і закупівлею товарів.

У ТОВ «КОСМОПРОСТІР» бізнес-планування має переважно поточний характер. Окремий комплексний бізнес-план, який поєднував би цілі розвитку, планові показники та заходи щодо їх досягнення, не складається. Планування зосереджене на забезпеченні щоденної роботи підприємства. Керівництво визначає потребу в закупівлі товарів, контролює їх продаж, витрати та проведення розрахунків.

Основні рішення щодо діяльності підприємства приймає директор. При цьому використовується інформація про замовлення покупців, залишки товарів, ціни постачальників і наявні кошти. Бухгалтерія готує відомості про доходи, витрати, заборгованість та фінансові результати. Працівники, які відповідають за продаж і закупівлі, надають інформацію про попит та потребу в окремих товарах.

Планування продажу починається з оцінки поточних замовлень і попередніх результатів. Підприємство враховує, які товари мають найбільший попит, у які періоди збільшується їх реалізація та скільки продукції є на складі. На основі цього визначається потреба в наступних закупівлях.

Закупівля товарів пов’язана з їхньою наявністю у постачальників, ціною, строками доставки та фінансовими можливостями підприємства. При формуванні замовлень керівництво прагне забезпечити достатній асортимент. Проте значна вартість запасів вказує на те, що закупівлі не завжди повною мірою узгоджуються зі швидкістю продажу окремих товарів.

Фінансове планування полягає переважно у контролі надходжень і платежів. Бухгалтерія стежить за розрахунками з покупцями, постачальниками, працівниками та бюджетом. Окремий бюджет руху грошових коштів не формується. Тому інформація про майбутні надходження та витрати не завжди об’єднується в одному документі.

Організація бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР» охоплює визначення цілей, збирання необхідної інформації, підготовку планових показників, їх узгодження та подальший контроль за виконанням запланованих заходів (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Організація бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

Напрям планування	Інформація, яка використовується	Учасники планування	Характер планування
Планування продажу	Замовлення покупців, попит, результати попередніх періодів	Директор, працівники, відповідальні за продаж	Поточне
Планування закупівель	Залишки товарів, ціни постачальників, строки доставки	Директор, працівники, відповідальні за закупівлі	Поточне
Планування запасів	Наявність товарів на складі, очікувані замовлення	Працівники складу та закупівель	Переважно оперативне
Планування доходів і витрат	Дані бухгалтерського обліку, очікувані надходження і платежі	Директор, бухгалтерія	Поточне
Планування розрахунків	Заборгованість покупців і підприємства перед постачальниками	Бухгалтерія	Поточне
Планування потреби у працівниках	Обсяг роботи та розподіл обов’язків	Директор	За потреби
Оцінювання ризиків	Зміни цін, попиту, строків постачання та оплати	Директор	Неформальне
Контроль виконання планів	Фактичні доходи, витрати, залишки товарів і коштів	Директор, бухгалтерія	Періодичне

Основною перевагою організації планування є безпосередня участь керівника у прийнятті рішень. Директор отримує інформацію від працівників і

може швидко реагувати на зміну попиту, цін або умов постачання. Для невеликого підприємства це має практичне значення, оскільки погодження рішень не проходить через велику кількість управлінських рівнів.

Позитивним є і використання фактичних даних бухгалтерського обліку. Інформація про доходи, витрати, заборгованість та залишок коштів допомагає оцінити можливість проведення нових закупівель. Керівництво може бачити поточний фінансовий результат і контролювати виконання зобов'язань.

Разом із тим наявна організація бізнес-планування має низку недоліків. Головним із них є відсутність єдиного письмового плану. Цілі, показники та заплановані заходи не поєднані в одному документі. Через це складніше перевірити, наскільки фактичні результати відповідають попереднім очікуванням.

Планування переважно орієнтоване на короткий період. Основна увага приділяється поточним замовленням, закупівлям і платежам. Питання розвитку підприємства на наступні кілька років окремо не опрацьовуються. Це може ускладнити підготовку до змін на ринку або запуску нового напряму діяльності.

Недостатньо чітко організовано планування товарних запасів. У 2025 році вони становили 10 685,6 тис. грн і займали найбільшу частину активів підприємства. Значний обсяг товарів допомагає виконувати замовлення покупців, але частина коштів надовго залишається у запасах. Підприємство не використовує окрему систему поділу товарів за швидкістю продажу та значенням для формування доходу.

Планування розрахунків із покупцями також потребує уваги. У 2025 році дебіторська заборгованість зросла до 1 120,4 тис. грн. Це означає, що не вся сума від продажу була своєчасно отримана підприємством. Для кожного покупця доцільно визначати допустимий строк оплати та граничну суму заборгованості.

Оцінювання ризиків має неформальний характер. Керівництво враховує можливі зміни при прийнятті рішень, але окремий перелік ризиків не

складається. Не визначаються можливі втрати та порядок дій у разі зниження попиту, зростання закупівельних цін або затримки платежів.

Порівняння планових і фактичних результатів проводиться лише за окремими показниками. Підприємство контролює дохід, витрати, залишки товарів і платежі. Проте регулярна таблиця план-факт не ведеться. Відхилення не завжди оформлюються письмово, а причини їх виникнення можуть залишатися без детального пояснення.

Організація бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР» має як позитивні сторони, так і певні недоліки, які впливають на підготовку планів та їх використання в роботі підприємства (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Переваги та недоліки організації бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

Переваги	Недоліки
Безпосередня участь директора у плануванні	Відсутність комплексного письмового бізнес-плану
Швидке прийняття поточних рішень	Переважання короткострокового планування
Використання даних бухгалтерського обліку	Відсутність єдиної системи планових показників
Врахування поточних замовлень покупців	Недостатнє узгодження закупівель зі швидкістю продажу товарів
Контроль доходів, витрат і платежів	Відсутність регулярного план-факт аналізу
Можливість перегляду рішень залежно від ситуації	Неформальне оцінювання ризиків
Налагоджена взаємодія між керівництвом і працівниками	Недостатній контроль строків погашення дебіторської заборгованості
Відсутність зайвих управлінських рівнів	Нечітке закріплення відповідальності за окремі планові показники

Наявна організація бізнес-планування загалом забезпечує поточну діяльність ТОВ «КОСМОПРОСТІР». Підприємство здійснює продаж, закуповує товари, контролює витрати та виконує свої зобов’язання. Фінансові результати за 2023–2025 роки були прибутковими, тому не можна вважати наявне планування повністю неефективним.

Проте подальший розвиток потребує більш чіткого порядку підготовки планів. Підприємству варто об’єднати план продажу, закупівель, запасів, витрат і руху коштів. Для кожного показника необхідно визначити строк, відповідальну особу та порядок контролю.

Необхідно також перейти від простого спостереження за фактичними результатами до регулярного порівняння їх із планом. Це допоможе керівництву побачити, через що виникло відхилення і які рішення потрібно переглянути. Особливу увагу варто приділити товарним запасам, дебіторській заборгованості та майбутнім платежам.

Отже, бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР» має переважно поточний і неформальний характер. Його організація відповідає щоденним потребам підприємства, але недостатньо охоплює питання подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

3.1. Напрями вдосконалення системи бізнес-планування

Війна в країні, економічна нестабільність, зростаюча конкуренція, швидкий технологічний розвиток та підвищені вимоги до соціальної та екологічної відповідальності диктують необхідність чіткого стратегічного планування [29]. Для ТОВ «КОСМОПРОСТІР» це питання також є актуальним, оскільки підприємству доводиться враховувати зміни попиту, вартості ресурсів, умов постачання та фінансових можливостей. У такій ситуації бізнес-план потребує регулярного перегляду, а передбачені в ньому показники мають відповідати реальному стану підприємства.

Необхідність удосконалення бізнес-планування зумовлена не лише внутрішніми проблемами підприємства, а й загальною ситуацією, у якій працює український бізнес. Поточний стан розвитку підприємницької діяльності в Україні визначається безпрецедентним рівнем складності, відсутністю стабільності та визначеності, залежністю від зовнішнього фінансування [6]. Для ТОВ «КОСМОПРОСТІР» нестабільність зовнішнього середовища впливає на можливість довгострокового планування, визначення майбутніх витрат та прогнозування обсягів продажу. Зміни цін, попиту й умов постачання можуть швидко зробити окремі планові показники неактуальними. Саме тому система бізнес-планування підприємства потребує регулярного оновлення інформації та підготовки кількох варіантів розвитку подій. Результати оцінювання діяльності ТОВ «КОСМОПРОСТІР» показали, що підприємство здійснює поточне планування продажу, закупівель, витрат і розрахунків.

Проте окремого документа, у якому були б поєднані цілі розвитку, планові показники, необхідні ресурси та відповідальні особи, на підприємстві немає. Через це окремі управлінські рішення приймаються без достатнього узгодження між собою.

Фінансові результати підприємства протягом 2023–2025 років покращилися. Чистий прибуток зріс, рентабельність підвищилася, а частка власного капіталу збільшилася. Разом з тим вартість товарних запасів зросла значно швидше за дохід. Збільшилася дебіторська заборгованість, а оборотність активів знизилася.

Отже, подальший розвиток підприємства потребує більш точного планування закупівель, продажу та руху коштів.

Потреба вдосконалення бізнес-планування пов’язана не лише з підготовкою нових планових показників, а й із подальшим контролем за їх виконанням. 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 [6]. Для ТОВ «КОСМОПРОСТІР» це питання має практичне значення, оскільки підприємству потрібно не лише визначати очікувані показники, а й регулярно перевіряти їх виконання. Особливу увагу варто приділити причинам відхилень, змінам попиту, вартості товарів, транспортним витратам та іншим ризикам, які можуть вплинути на заплановані результати.

Удосконалення бізнес-планування не обов’язково передбачає створення нового підрозділу. На підприємстві працює 17 осіб, тому введення окремої служби планування може збільшити адміністративні витрати. Доцільніше розподілити відповідні обов’язки між директором, бухгалтерією та працівниками, які займаються закупівлею і продажем товарів.

Удосконалення бізнес-планування на підприємстві насамперед має стосуватися тих питань, які зараз вирішуються окремо і недостатньо узгоджуються між собою. Потрібно поєднати планування продажу, закупівель, запасів, витрат і руху коштів. Не менш важливо регулярно порівнювати заплановані показники з фактичними, враховувати можливі ризики та чітко визначити відповідальних осіб. З урахуванням цього сформовано основні пропозиції для ТОВ «КОСМОПРОСТІР» (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення системи бізнес-планування ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

Виявлена проблема	Запропонований напрям	Зміст заходу	Очікуваний результат
Відсутність комплексного письмового бізнес-плану	Запровадження річного бізнес-плану	Об’єднання планів продажу, закупівель, витрат, руху коштів та фінансових результатів	Узгодження управлінських рішень і визначення спільних цілей
Недостатня конкретизація цілей	Встановлення планових показників	Визначення обсягу продажу, прибутку, рівня запасів, дебіторської заборгованості та рентабельності	Можливість оцінювати виконання поставлених завдань
Значне накопичення товарних запасів	Удосконалення планування закупівель	Визначення потреби в товарах на основі попиту, строків постачання та залишків на складі	Прискорення руху товарів і вивільнення частини коштів
Зростання дебіторської заборгованості	Посилення контролю розрахунків із покупцями	Встановлення строків оплати, перевірка заборгованості та робота з простроченими платежами	Своєчасніше надходження коштів
Відсутність системного план-факт аналізу	Регулярне порівняння показників	Щомісячне зіставлення запланованих і фактичних доходів, витрат, закупівель та залишків товарів	Раннє виявлення відхилень і перегляд окремих рішень
Недостатня увага до ризиків	Підготовка кількох варіантів плану	Розроблення основного, оптимістичного та обережного варіантів	Підготовка підприємства до змін попиту, цін і строків постачання
Нечіткий розподіл обов’язків у плануванні	Визначення відповідальних осіб	Закріплення за працівниками окремих ділянок підготовки та виконання плану	Покращення виконавської дисципліни
Розрізненість управлінської інформації	Створення єдиної системи показників	Ведення спільних таблиць продажу, закупівель, запасів, платежів і фінансових результатів	Швидше отримання інформації для прийняття рішень

Першим напрямом є запровадження річного бізнес-плану. Його не потрібно робити надто великим за обсягом. Для ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

важливіше, щоб він був зрозумілим і регулярно використовувався у роботі. У документі варто визначати очікуваний обсяг продажу, потребу в закупівлі товарів, заплановані витрати, рух коштів та чистий прибуток.

Річний план доцільно поділяти на квартали та місяці. Попит на окремі групи товарів може змінюватися протягом року, тому загального показника продажу буде недостатньо. Місячне планування допоможе точніше визначати потребу в закупівлях і не накопичувати надмірні залишки на складі.

Підготовка бізнес-плану має починатися з аналізу результатів попереднього року. Для цього розглядають обсяги продажу за групами товарів, рівень торговельної націнки, строки зберігання запасів, суми заборгованості покупців і фактичні витрати. Після цього можна встановлювати показники на наступний період.

Особливу увагу потрібно приділити плануванню запасів. У 2025 році їхня вартість становила 10 685,6 тис. грн, або понад 86 % усіх активів підприємства. Частина товарів необхідна для безперервного виконання замовлень. Проте надмірний запас призводить до того, що кошти тривалий час залишаються вкладеними у товари.

Для впорядкування закупівель варто розподілити товари залежно від їхнього внеску в продаж та регулярності попиту. Товари, які продаються швидко і формують значну частину доходу, повинні постійно бути в наявності. Закупівлю товарів із нерегулярним попитом краще проводити меншими партіями або після отримання замовлення від покупця.

При формуванні замовлення постачальнику потрібно враховувати залишок товару, середній обсяг продажу, строк доставки та мінімальний страховий запас. Якщо ці показники контролювати окремо за кожною товарною групою, обсяг закупівель краще відповідатиме реальній потребі підприємства.

Ще одним напрямом є планування дебіторської заборгованості. У 2025 році її сума досягла 1 120,4 тис. грн. Підприємству варто встановлювати граничні строки оплати та допустимий розмір заборгованості для кожного

покупця. Надання відстрочки платежу має залежати від попередньої співпраці, обсягу замовлення та своєчасності проведених розрахунків.

Інформацію про заборгованість доцільно розподіляти за строками її виникнення. Окремо потрібно показувати платежі, строк яких ще не настав, заборгованість до 30 днів і прострочені суми. Такий поділ допоможе швидше помітити проблемні розрахунки та зв’язатися з покупцем до того, як заборгованість стане тривалою.

Фінансовий план підприємства варто доповнити платіжним календарем. У ньому на кожний місяць або тиждень зазначають очікувані надходження від покупців і платежі постачальникам, працівникам та бюджету. Якщо запланованих надходжень недостатньо, керівництво зможе завчасно перенести окремі закупівлі або домовитися про інші строки оплати.

Важливою частиною вдосконалення є запровадження план-факт аналізу. Наприкінці кожного місяця потрібно порівнювати фактичні показники із запланованими. Для основних показників можна встановити допустиме відхилення в межах 5 %. Якщо різниця більша, необхідно з’ясувати її причину та визначити подальші дії.

Не всі відхилення мають однакове значення. Зростання продажу понад план можна оцінити позитивно, якщо воно супроводжується надходженням коштів і достатнім прибутком. Перевищення плану закупівель не завжди є виправданим, особливо коли товари залишаються на складі. Тому показники потрібно розглядати у взаємному зв’язку. Одним із недоліків бізнес-планування може стати недостатній контроль за реалізацією запланованих заходів. Бізнес-план потрібно максимально спрямовувати на виконання визначених цілей і завдань, тобто важлива не тільки їх постановка, але й подальша реалізація, без чого складання бізнес-плану, по суті, втрачає будь-який сенс [47]. Організація контролю за реалізацією бізнес-плану передбачає визначення відповідальних осіб, строків виконання кожного заходу та показників для оцінювання отриманих результатів. Фактичні дані потрібно періодично порівнювати із запланованими, звертаючи увагу на виявлені відхилення та причини їх

виникнення. Результати проведеного контролю можуть стати підставою для перегляду окремих положень бізнес-плану з урахуванням реальної ситуації на підприємстві.

Для оцінки виконання бізнес-плану ТОВ «КОСМОПРОСТІР» пропонується використовувати систему основних показників.

Таблиця 3.2

Показники контролю виконання бізнес-плану ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

Напрям контролю	Основний показник	Періодичність контролю	Відповідальна особа
Продаж товарів	Дохід від реалізації за товарними групами	Щомісяця	Директор, працівник, відповідальний за продаж
Закупівля товарів	Вартість закуплених товарів	Щомісяця	Працівник, відповідальний за закупівлі
Товарні запаси	Залишок і тривалість зберігання товарів	Щомісяця	Працівник, відповідальний за склад і закупівлі
Розрахунки з покупцями	Загальна та прострочена дебіторська заборгованість	Щотижня	Бухгалтерія
Розрахунки з постачальниками	Кредиторська заборгованість і строки оплати	Щотижня	Бухгалтерія
Рух коштів	Надходження, платежі та залишок коштів	Щотижня	Бухгалтерія
Витрати	Фактичні витрати порівняно з планом	Щомісяця	Головний бухгалтер
Фінансовий результат	Чистий прибуток і рентабельність	Щомісяця та щокварталу	Директор, головний бухгалтер
Виконання бізнес-плану	Загальне відхилення планових і фактичних показників	Щокварталу	Директор

Окремого працівника для складання бізнес-плану вводити недоцільно. Загальну координацію може здійснювати директор. Бухгалтерія готуватиме дані про доходи, витрати, розрахунки та рух коштів. Працівники, відповідальні за продаж і закупівлі, надаватимуть інформацію про попит, замовлення, ціни постачальників і залишки товарів.

Бізнес-ризики охоплюють всі сфери діяльності підприємства: від фінансових і репутаційних ризиків до ризиків претензій з боку споживачів та кібербезпеки [2]. Якщо можливі ризики не врахувати ще на етапі підготовки бізнес-плану, їх виникнення може суттєво змінити запланований напрям розвитку підприємства. У результаті окремі заходи не вдасться виконати у визначені строки, а фактичні витрати та фінансові результати відрізнятимуться від попередніх розрахунків. Тому в бізнес-плані потрібно не лише назвати основні ризики, а й передбачити конкретні дії для зменшення їхнього впливу. Такі заходи мають стосуватися фінансових втрат, можливого погіршення ділової репутації, претензій споживачів і загроз, пов’язаних із захистом інформації.

Ще одним напрямом є оцінювання ризиків. Для підприємства найбільш важливими є зниження попиту, збільшення закупівельних цін, затримка постачання, несвоєчасна оплата покупцями та накопичення товарів. До бізнес-плану потрібно включати перелік ризиків, можливі наслідки та дії керівництва у разі їх виникнення.

Підприємству доцільно складати три варіанти плану. Основний варіант формується на основі найбільш імовірних умов роботи. Оптимістичний передбачає зростання попиту та продажу. Обережний варіант враховує зниження доходу, подорожчання товарів або затримку платежів. За кожним варіантом необхідно розрахувати потребу в закупівлях, витрати, прибуток та залишок коштів.

Інформацію для бізнес-планування можна вести у звичайних електронних таблицях. Для невеликого підприємства цього буде достатньо на початковому етапі. Головною вимогою є регулярне оновлення даних і використання однакових показників усіма відповідальними працівниками.

Запровадження запропонованих заходів краще проводити послідовно. Спочатку керівництво визначає цілі й відповідальних осіб. Далі збирається інформація про продаж, запаси, витрати та розрахунки. Після підготовки плану починається його виконання, щомісячний контроль і квартальний перегляд.

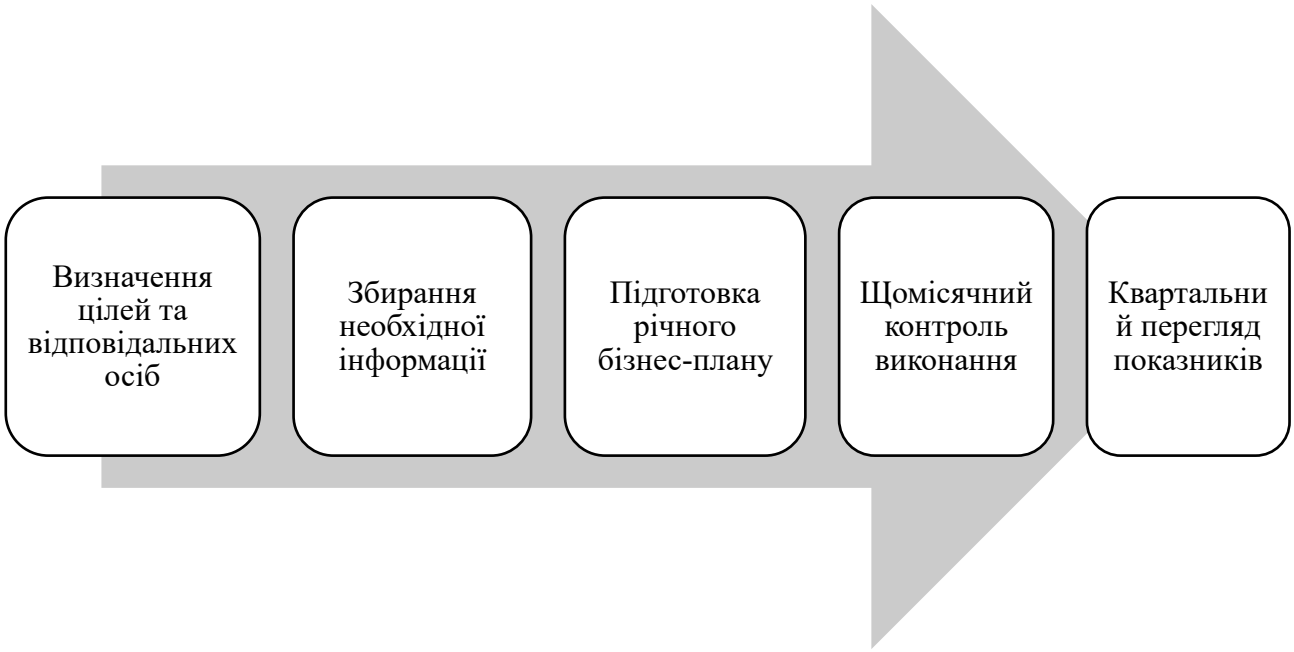


Рис. 3.1. Послідовність запровадження системи бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

На першому етапі доцільно встановити такі орієнтири: не допускати зростання запасів швидше за продаж, поступово скоротити прострочену дебіторську заборгованість, підтримувати достатній залишок коштів та обмежити відхилення фактичних витрат від плану. Конкретні значення визначатимуться після складання плану продажу й закупівель.

Отже, вдосконалення системи бізнес-планування ТОВ «КОСМОПРОСТІР» має бути спрямоване на поєднання поточних рішень у єдиний річний план. Основними складовими повинні стати планування продажу, закупівель, запасів, розрахунків і руху коштів. Регулярний контроль допоможе керівництву швидше помічати відхилення та переглядати рішення.

3.2. Зарубіжний досвід бізнес-планування та можливості його використання в ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

Розвиток системи бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР» потребує не лише усунення виявлених недоліків, а й пошуку способів організації роботи, які вже використовуються підприємствами інших країн. Зарубіжний досвід не варто повністю переносити на українське підприємство,

оскільки умови ведення бізнесу, доступ до фінансування та можливості прогнозування відрізняються. Проте окремі положення міжнародних методик можна пристосувати до роботи досліджуваного товариства.

У світовій практиці не існує єдиної форми бізнес-плану, яка однаково підходила б усім підприємствам. Його структура залежить від мети складання, розміру підприємства, виду діяльності та осіб, яким буде подано документ. Т. В. Обелець серед поширених міжнародних методик називає методики UNIDO, Європейського банку реконструкції та розвитку, TACIS, KPMG, Goldman Sachs та Ernst & Young. Кожна з них визначає загальну послідовність підготовки бізнес-плану, але відрізняється рівнем деталізації окремих розділів [31].

Американський досвід бізнес-планування представлений рекомендаціями Управління у справах малого бізнесу США. Ця організація розділяє бізнес-плани на традиційні та скорочені. Традиційний бізнес-план має докладну структуру. До нього включають відомості про підприємство, аналіз ринку, характеристику продукції або послуг, організацію управління, маркетингову стратегію, потребу у фінансуванні та фінансові прогнози [50].

Традиційний формат переважно використовують у випадках, коли підприємству потрібно отримати кредит, залучити інвестора або обґрунтувати реалізацію нового проєкту. Підготовка документа потребує значного обсягу інформації та часу. Інвестор або кредитор отримує можливість детально перевірити запропоновану ідею, оцінити очікувані доходи, витрати та ризики.

Для ТОВ «КОСМОПРОСТІР» традиційний бізнес-план може бути потрібний при залученні кредитних коштів, відкритті нового напряму торгівлі, придбанні складського обладнання або розширенні транспортних можливостей. У цьому разі підприємству потрібно докладно обґрунтувати необхідну суму коштів, джерела їх повернення, очікуваний обсяг реалізації та ризики, які можуть вплинути на виконання зобов’язань.

Іншим варіантом, який застосовується у практиці американських підприємств, є скорочений бізнес-план. Він містить лише основну інформацію про підприємницьку ідею, покупців, ресурси, джерела доходу, витрати та

способи організації роботи. Такий документ може займати одну або кілька сторінок. Його простіше переглядати при зміні ситуації на ринку. Управління у справах малого бізнесу США рекомендує цей формат підприємствам, яким потрібен гнучкий внутрішній план, а не великий документ для зовнішніх користувачів [50].

Скорочений формат є найбільш придатним для поточного використання в ТОВ «КОСМОПРОСТІР». Підприємству не обов'язково кожного разу готувати великий бізнес-план, якщо необхідно спланувати закупівлю окремої групи товарів, роботу з новим постачальником або проведення заходів зі збільшення продажу. У скороченому документі можна визначити мету, потрібні кошти, очікуваний дохід, строки виконання та відповідальних працівників.

Для такого плану доцільно використовувати просту форму, яка буде складатися з кількох частин:

1. Мета, яку підприємство планує досягти.
2. Перелік необхідних заходів.
3. Потреба в товарах, коштах та працівниках.
4. Строки виконання.
5. Відповідальні особи.
6. Очікувані результати.
7. Основні ризики.
8. Фактичні результати та виявлені відхилення.

Ця форма не потребуватиме складного оформлення. Її можна використовувати для щомісячного або квартального планування. Після завершення визначеного періоду керівництво зможе порівняти заплановані показники з фактичними та встановити причини розбіжностей.

Важливе місце у міжнародній практиці належить методиці Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку UNIDO. Вона орієнтована переважно на підготовку та оцінювання інвестиційних проєктів. За цією методикою послідовно розглядають стан ринку, потребу в ресурсах, місце

реалізації проєкту, організацію роботи, витрати, джерела фінансування та очікувані результати.

Методика UNIDO приділяє значну увагу фінансовій частині бізнес-плану. Для проведення розрахунків використовується програмний комплекс COMFAR. Він призначений для фінансового й економічного аналізу інвестиційних проєктів та перевірки їхньої доцільності. За його допомогою можна розглядати короткострокові й довгострокові наслідки реалізації проєкту, аналізувати рух коштів і порівнювати різні варіанти розвитку [51].

Для ТОВ «КОСМОПРОСТІР» немає потреби повністю впроваджувати складну методику UNIDO у поточне планування. Проте окремі її елементи будуть корисними при обґрунтуванні значних вкладень. Підприємство може використовувати послідовний розрахунок початкових витрат, очікуваних доходів, строку повернення вкладених коштів та потреби у фінансуванні. Особливо це стосується рішень щодо придбання транспортних засобів, розширення складських приміщень або розвитку нового напряму діяльності.

Досвід Європейського банку реконструкції та розвитку більше орієнтований на підприємства, які планують залучати зовнішнє фінансування. У бізнес-плані приділяють увагу характеристиці підприємства, стану ринку, конкурентним перевагам, організації управління, фінансовим прогнозам та ризикам. Важливо показати не тільки привабливість запропонованої ідеї, а й можливість підприємства повернути залучені кошти.

Для торговельного підприємства особливого значення набуває прогноз руху грошових коштів. Навіть прибуткове підприємство може зіткнутися з нестачею коштів, якщо оплата від покупців надходить пізніше, ніж потрібно розраховуватися з постачальниками. Через це в бізнес-плані необхідно враховувати строки оплати товарів, тривалість зберігання запасів та порядок погашення заборгованості.

У діяльності ТОВ «КОСМОПРОСТІР» цей елемент зарубіжного досвіду можна використати шляхом складання щомісячного плану надходження і витрачання коштів. У ньому варто окремо показувати очікувані надходження

від покупців, оплату постачальникам, витрати на перевезення, оплату праці, податки та інші платежі. Це допоможе раніше помітити періоди, у яких підприємству може не вистачати коштів для виконання поточних зобов'язань.

Міжнародні підходи до бізнес-планування мають різне призначення та відрізняються вимогами до змісту документа. Тому для ТОВ «КОСМОПРОСТІР» важливо визначити ті їх елементи, які відповідають потребам і можливостям підприємства (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Можливості використання зарубіжного досвіду бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР»

Зарубіжний підхід	Основна особливість	Можливість використання в ТОВ «КОСМОПРОСТІР»
Традиційний бізнес-план SBA	Докладний опис підприємства, ринку, фінансування та очікуваних результатів	Підготовка бізнес-плану для отримання кредиту, залучення інвестора або реалізації нового напряму
Скорочений бізнес-план SBA	Стисле подання цілей, ресурсів, заходів і результатів	Поточне місячне та квартальне планування закупівель, продажу і роботи з постачальниками
Методика UNIDO	Детальне фінансове обґрунтування інвестиційного проєкту	Оцінювання доцільності придбання обладнання, транспорту або розширення складських можливостей
Підхід ЄБРР	Оцінювання фінансового стану, ризиків і можливості повернення залучених коштів	Підготовка документів для кредитування та складання прогнозу руху грошових коштів
Сценарне планування	Розрахунок кількох варіантів розвитку подій	Підготовка реалістичного, кращого та гіршого варіантів продажу, витрат і прибутку
Цифрове бізнес-планування	Регулярне оновлення інформації та швидке порівняння показників	Ведення єдиної електронної форми планових і фактичних показників

Окремої уваги заслуговує сценарне планування. Воно використовується тоді, коли майбутні умови діяльності складно передбачити достатньо точно. Замість одного прогнозу підприємство готує кілька варіантів. Для кожного з них визначають очікувані обсяги продажу, витрати, прибуток та потребу в коштах.

У ТОВ «КОСМОПРОСТІР» доцільно складати три варіанти плану. Реалістичний варіант має ґрунтуватися на поточних показниках діяльності та найбільш імовірних змінах. Кращий варіант може передбачати збільшення попиту, вигідніші умови закупівлі або залучення нових покупців. Гірший варіант повинен враховувати зменшення обсягів продажу, зростання закупівельних цін, транспортних витрат чи затримки з оплатою товарів.

Підготовка кількох варіантів не означає, що підприємство повинно постійно змінювати свої цілі. Йдеться про попереднє визначення дій на випадок, якщо ситуація буде розвиватися не так, як очікувалося. Якщо обсяг продажу знизиться, керівництво вже матиме перелік витрат, які можна тимчасово скоротити. Якщо попит зростатиме, можна заздалегідь визначити потребу в товарах, транспорті та працівниках.

Корисним для ТОВ «КОСМОПРОСТІР» буде і використання безперервного планування. У зарубіжній практиці бізнес-план дедалі частіше розглядається як робочий документ, який регулярно оновлюють. Після завершення місяця або кварталу до нього вносять фактичні результати, а прогноз продовжують на наступний період. Керівництво працює не із застарілим річним документом, а з інформацією, яка відповідає поточній ситуації.

Для організації цієї роботи на підприємстві можна запровадити єдину електронну форму бізнес-планування. Вона повинна містити запланований і фактичний дохід, витрати, прибуток, обсяги закупівлі, залишки товарів та розрахунки з покупцями і постачальниками. Після внесення фактичних даних розраховуватимуться абсолютні та відносні відхилення. Це спростить контроль і не вимагатиме підготовки нового документа після кожної зміни.

Оновлення показників доцільно проводити щомісяця. Щокварталу керівництво може детальніше розглядати отримані результати та переглядати прогнози до завершення року. Особливу увагу потрібно приділяти доходу, торговельній націнці, прибутку, вартості товарних запасів, дебіторській та кредиторській заборгованості. Для кожного показника варто визначити допустимий рівень відхилення. Якщо фактична різниця перевищує встановлену межу, необхідно з'ясувати причину та прийняти рішення щодо подальших дій.

Запровадження цих пропозицій не потребує створення окремого великого підрозділу або залучення значної кількості працівників. Загальну відповідальність за бізнес-планування може нести директор. Працівники бухгалтерії готуватимуть інформацію про доходи, витрати та розрахунки, а працівники, пов'язані із закупівлею та продажем товарів, подаватимуть дані про попит, запаси й умови роботи з постачальниками.

Таким чином, зарубіжний досвід бізнес-планування може бути використаний у ТОВ «КОСМОПРОСТІР» частково, з урахуванням розміру та особливостей діяльності підприємства. Для поточної роботи доцільним є скорочений формат бізнес-плану та регулярне оновлення показників. При підготовці значних вкладень можна використовувати окремі положення методики UNIDO, а при залученні кредитних коштів враховувати вимоги, характерні для підходу ЄБРР. Сценарне планування допоможе підприємству підготуватися до можливих змін у попиті, витратах і постачанні. Поєднання цих елементів зробить бізнес-планування більш практичним та пов'язаним із поточною роботою товариства.

ВИСНОВКИ

Бізнес-планування посідає важливе місце в управлінні підприємством, оскільки пов’язує його майбутні цілі з ресурсами та реальними можливостями. Бізнес-план не варто розглядати лише як документ для отримання кредиту або залучення інвестора. Він потрібний і самому керівництву для планування продажу, закупівель, витрат, розподілу обов’язків та контролю отриманих результатів. Його зміст не обмежується фінансовими розрахунками. У документі мають поєднуватися аналіз ринку, характеристика діяльності підприємства, організація роботи, потреба у фінансуванні та можливі ризики.

Єдиної структури бізнес-плану, однаково придатної для всіх підприємств, не існує. Вона залежить від виду діяльності, розміру підприємства, мети підготовки документа та його майбутніх користувачів. Для внутрішньої роботи невеликого підприємства може бути достатньо скороченого плану з основними показниками й заходами. При залученні зовнішнього фінансування потрібне докладніше обґрунтування. Незалежно від обраної форми розрахунки повинні відповідати реальним можливостям підприємства, а окремі частини документа мають бути узгоджені між собою.

Ефективність бізнес-планування не можна визначити лише за сумою прибутку або рівнем рентабельності. Потрібно враховувати виконання поставлених завдань, використання коштів і ресурсів, дотримання строків та вплив ризиків. Планові показники необхідно порівнювати з фактичними, але наявність відхилення ще не означає, що бізнес-план був складений неправильно. Важливо з’ясувати причину розбіжності та визначити, які рішення потребують перегляду. Через зміни попиту, цін і умов постачання оцінювання має проводитися регулярно, а не лише після завершення всього періоду реалізації плану.

Практичну частину роботи виконано за матеріалами ТОВ «КОСМОПРОСТІР», основним видом діяльності якого є неспеціалізована оптова торгівля. Результати за 2023–2025 роки загалом були позитивними.

Чистий прибуток збільшився з 682,1 до 2 948,0 тис. грн, а чиста рентабельність діяльності зросла з 1,22 до 4,44 %. Власний капітал підприємства підвищився до 9 792,7 тис. грн, а поточні зобов'язання у 2025 році скоротилися до 2 494,6 тис. грн. Покращилися рентабельність активів і власного капіталу, які наприкінці досліджуваного періоду становили відповідно 25,39 та 35,44 %.

Платоспроможність товариства також зміцнилася. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році досяг 4,97, а власний оборотний капітал збільшився до 9 890,4 тис. грн. Проте значна частина оборотних активів представлена товарними запасами. Їхня вартість зростала швидше за дохід, що супроводжувалося зниженням оборотності активів із 7,64 до 5,72 обороту. Дебіторська заборгованість у 2025 році досягла 1 120,4 тис. грн. Тому позитивний фінансовий стан не усуває потреби уважніше контролювати обсяги закупівель, швидкість продажу товарів і строки оплати покупцями.

Бізнес-планування в ТОВ «КОСМОПРОСТІР» має переважно поточний і неформальний характер. Керівництво планує продаж, закупівлі, витрати й платежі, використовуючи замовлення покупців, залишки товарів, ціни постачальників та бухгалтерські дані. Проте окремого документа, який поєднував би цілі розвитку, планові показники, ресурси, строки та відповідальних осіб, немає. Закупівлі недостатньо узгоджуються зі швидкістю продажу товарів, не складається єдиний бюджет руху коштів, а порівняння запланованих і фактичних результатів не має регулярного характеру.

Удосконалення наявної системи не потребує створення окремого підрозділу. Загальну координацію може здійснювати директор, бухгалтерія відповідатиме за фінансові дані та рух коштів, а працівники, пов'язані із продажем, закупівлями і складом, надаватимуть інформацію про попит, ціни та залишки товарів. Основою роботи має стати річний бізнес-план, поділений на квартали й місяці. У ньому потрібно поєднати плани продажу, закупівель, запасів, витрат, прибутку та руху коштів. Для кожного показника слід визначити відповідального працівника, строк підготовки та порядок контролю.

Окремої уваги потребують товарні запаси й дебіторська заборгованість. Обсяг закупівель потрібно визначати з урахуванням фактичного попиту, швидкості продажу та строків постачання. Заборгованість покупців варто розподіляти за строками виникнення та окремо контролювати прострочені суми. Платіжний календар дозволить зіставляти майбутні надходження з оплатою постачальникам, податками, заробітною платою й іншими платежами. Щомісячний план-факт аналіз допоможе помічати відхилення до того, як вони суттєво вплинуть на фінансовий результат.

До бізнес-плану необхідно включити оцінювання ризиків і кілька варіантів розвитку подій. Для підприємства найбільш важливими є зниження попиту, зростання закупівельних і транспортних витрат, затримки постачання, несвоєчасна оплата покупцями та накопичення товарів. Реалістичний, кращий і гірший варіанти плану дозволять заздалегідь визначити дії керівництва у разі зміни ситуації. Вести планові та фактичні дані можна в єдиній електронній формі, не витрачаючи кошти на складне програмне забезпечення.

Із зарубіжного досвіду для поточної роботи товариства найбільше підходить скорочений формат бізнес-плану та його регулярне оновлення. Традиційний розгорнутий документ буде потрібний при залученні кредиту, відкритті нового напряму або здійсненні значних вкладень. Окремі положення методик UNIDO та ЄБРР можна використовувати для фінансового обґрунтування проєктів і підготовки документів для зовнішнього фінансування. Поєднання річного плану, щомісячного контролю, сценарних розрахунків і чіткого розподілу відповідальності зробить бізнес-планування більш практичним. Підприємство зможе краще узгоджувати закупівлі з попитом, підтримувати необхідний рівень ліквідності та своєчасніше реагувати на зміни у своїй діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієвич В. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку економічного потенціалу підприємств малого бізнесу та його цифрової трансформації. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 3. С. 87–97. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-12 (дата звернення: 12.05.2026).

2. Бабій І. В., Здреник В. С., Косіюк О. М. Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. Т. 308. № 4. С. 31–37. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-5 (дата звернення: 15.05.2026).

3. Бей Г., Панченко І. Дизайн-мислення та цифрове підприємництво: інноваційні підходи до бізнес-планування в епоху цифровізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 330. № 3. С. 336–342. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-51 (дата звернення: 18.05.2026).

4. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-13 (дата звернення: 21.05.2026).

5. Весьолов В. Бізнес-план: значення, різновиди, структура та покрокова інструкція зі створення. SendPulse. 2024. URL: https://sendpulse.ua/blog/the-business-plan (дата звернення: 25.05.2026).

6. Вітюк А. Проблеми бізнес-планування розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 346. № 5. С. 282–288. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-40 (дата звернення: 28.05.2026).

7. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1836 (дата звернення: 31.05.2026).

8. Гарват О. Бізнес-планування діяльності торговельних підприємств в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 340. № 2. С. 466–470. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-73 (дата звернення: 03.06.2026).

9. Гусєва Ю. Ю. Інвестиційний аналіз проєктів: конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 71 с.

10. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. Modern Economics. 2022. № 31. С. 32–37. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-05 (дата звернення: 06.06.2026).

11. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 1. URL: https://global-national.in.ua/archive/1-2014/24.pdf (дата звернення: 09.06.2026).

12. Дяченко Я. Д. Бізнес-план як інструмент управління підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.61 (дата звернення: 12.06.2026).

13. Євтушенко В. А., Ковальова В. І., Ігнатов М. Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 11–12 (300–301). С. 89–96.

14. Костецька І. І., Ольхівська М. В., Ольхівський В. С. Бізнес-планування у системі менеджменту: навчальний посібник. Львів: Посвіт, 2019. 271 с.

15. Крахмальова Н. А., Хвощенко Є. В. Практика впровадження європейських стандартів щодо розроблення бізнес-плану. Журнал стратегічних

економічних досліджень. 2022. № 4 (9). С. 96–103. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.4.10 (дата звернення: 15.06.2026).

16. Круглова О. А. Оцінка ефективності бізнес-проєктів: конспект лекцій. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. 50 с.

17. Кучіна С., Гаврись О., Линник О. Обґрунтування застосування технології бізнес-планування на основі концепції ощадливого стартапу. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки. 2024. № 6. URL: https://es.khpi.edu.ua/article/view/321567 (дата звернення: 18.06.2026).

18. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: конспект лекцій: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.

19. Лященко Ю. Як самостійно скласти дієвий бізнес-план: етапи планування, структура та обсяг. Дія.Бізнес. 2024. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-samostiino-sklasty-diievyi-biznes-plan-etapy-planuvannia-struktura-ta-obsiah (дата звернення: 21.06.2026).

20. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г., Ковбій А. Фінансове моделювання як інструмент вирішення основних проблем підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. Т. 316. № 2. С. 175–178. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-28 (дата звернення: 24.06.2026).

21. Малтиз В. В., Малтиз О. В. Удосконалення практики бізнес-планування на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 2. Т. 2. С. 13–16. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-2 (дата звернення: 27.06.2026).

22. Маматова Л. Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. Підприємництво і торгівля. 2021. № 30. С. 44–47. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07 (дата звернення: 30.06.2026).

23. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затверджені наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text (дата звернення: 03.07.2026).

24. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів: затверджені наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#Text (дата звернення: 06.07.2026).

25. Михалюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві. Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК. 2023. № 30. С. 125–129. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2023.30.125 (дата звернення: 09.07.2026).

26. Мірошник Р. О., Артимишин Ю. І., Скабара І. М. Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. С. 665–671. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-100 (дата звернення: 12.07.2026).

27. Мірошниченко І. Методичний інструментарій оцінки ефективності бізнес-процесів у межах організаційної складової механізму корпоративного управління. Економічний аналіз. 2025. Т. 35. № 3. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6447 (дата звернення: 15.07.2026).

28. Мірошниченко О. В., Приходько О. Ю., Іоргова Е. В. Бізнес-планування у сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. Трансформаційна економіка. 2024. № 2 (7). DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-9 (дата звернення: 18.07.2026).

29. Новак І. М., Осіпова А. А., Пітель Н. Я., Альошкіна Л. П., Бондарчук М. І. Бізнес-план як інструмент планування та управління господарською діяльністю підприємства. 2024. URL: https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/10424 (дата звернення: 21.07.2026).

30. Обелець Т. В. Бізнес-планування: стратегічний аспект. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640 (дата звернення: 24.07.2026).

31. Обелець Т. В., Чорноштан А. Ю. Інтегроване бізнес-планування як запорука успіху проєктної діяльності підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2024. № 31. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/324394 (дата звернення: 27.07.2026).

32. Панченко В., Панченко О. Напрями узгодження аспектів бізнес-планування та забезпечення економічної безпеки підприємства. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/665 (дата звернення: 30.07.2026).

33. Петров В. М. Бізнес-планування у системі менеджменту підприємства. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 2. С. 140–150. DOI: https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-140 (дата звернення: 02.08.2026).

34. Пустовгар С., Безвесільний К. Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151 (дата звернення: 04.08.2026).

35. Райчева Л. І., Горбанова В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2024. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/314266 (дата звернення: 05.08.2026).

36. Рєпін М. Оцінювання ефективності диджиталізації у транспортно-логістичному бізнесі: методичні підходи. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 3. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/671 (дата звернення: 06.08.2026).

37. Рубанік В. В. Conceptual Principles of Business Planning in the Management System of Strategic Development of the Enterprise. Економіка і

управління. 2024. № 2. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/1_20_c6bd619fa8.pdf (дата звернення: 07.08.2026).

38. Савицька О. М., Лютенко О. А. Інтелектуальний капітал в умовах цифровізації: методичні підходи до оцінювання ефективності в системі управління підприємством. Економічний вісник КПІ. 2024. № 29. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309246 (дата звернення: 11.05.2026).

39. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Маржинально-цільовий підхід планування ефективності підприємницької діяльності. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/121 (дата звернення: 14.05.2026).

40. ТОВ «КОСМОПРОСТІР»: відомості про підприємство. OpenDataBot. URL: https://opendatabot.ua/c/38482071 (дата звернення: 17.05.2026).

41. ТОВ «КОСМОПРОСТІР»: фінансова звітність. Ukraine.com.ua. URL: https://www.ukraine.com.ua/egrpou/38482071/ (дата звернення: 20.05.2026).

42. Тульчинська С. О. та ін. Управління товарними запасами в системі забезпечення ефективності закупівельної діяльності підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2024. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309225 (дата звернення: 23.05.2026).

43. Чорній Б. І. Роль стратегічного планування в системі управління підприємством. Наукові записки Тернопільського національного технічного університету. 2023. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf (дата звернення: 26.05.2026).

44. Чорній Б. І. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. № 1. URL: https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic2024/1/9444 (дата звернення: 29.05.2026).

45. Жигалкевич Ж. М. Бізнес-план: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 36 с.

46. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/4f970bf7-3f37-4efb-98d9-cbd542d2bb39/content (дата звернення: 01.06.2026).

47. Шульга О. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148 (дата звернення: 04.06.2026).

48. Cash Flow Forecast Template. Start Up Loans. URL: https://www.startuploans.co.uk/support-and-guidance/business-guidance/business-planning-templates/cash-flow-forecast-template (accessed: 08.06.2026).

49. COMFAR Software. United Nations Industrial Development Organization. URL: https://www.unido.org/comfar (accessed: 11.06.2026).

50. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (accessed: 14.06.2026).

51. Strategic Foresight. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: https://www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html (accessed: 17.06.2026).

52. Write your business plan. U.S. Small Business Administration. URL: https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan (accessed: 20.06.2026).