ЗАХІДНОДОНБАСЬКИЙ ІНСТИТУТ
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Кафедра *економіки та менеджменту*
Спеціальність *менеджмент*

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни *Основи підприємницької діяльності*
тема *Технологія розробки бізнес-плану*

Студента ***Однорал А.С.***
прізвище, ім'я, по батькові
Групи ***ІН35-4-24-Б1М(4.6 з)***
Перевірив_Волокитіна Л.О., к.ек.н.

_____
підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада

Нормоконтроль_Пєстова О.А.,
доцент кафедри

_____
підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада

Павлоград
2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК КЛЮЧОВОГО ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Концептуальні аспекти інтерпретації категорії «підприємство» 5

1.2. Бізнес-планування як основа розвитку підприємства 8

1.3. Етапи складання бізнес-плану 11

РОЗДІЛ 2. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУВАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВІТЧИЗНЯНОМУ ГОСПОДАРСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Характерні риси європейської методології бізнес-планування 17

2.2. Тенденції та перспективи розвитку стратегічного планування підприємницької діяльності в українському економічному просторі 20

2.3. Ключові перешкоди формування бізнес-планів на підприємствах України та напрями їх подолання 25

ВИСНОВКИ 29

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 31

ВСТУП

Значущість цієї тематики нерозривно пов'язана з плануванням, що є фундаментальним компонентом управлінської діяльності. Нерідко суб'єкти господарювання, орієнтуючись на прискорену окупність інвестицій, здійснюють вкладення власних чи запозичених фінансових ресурсів без належного передбачення потенційних наслідків. Це проявляється у нехтуванні маркетинговими дослідженнями, фінансовим аналізом, комплексною оцінкою ризиків, а також відсутністю розробленої стратегії збуту та концепції просування продукції чи послуг. Як наслідок, підприємства часто стикаються з ситуацією, коли пропоновані ними послуги або товари не знаходять очікуваного рівня попиту. Коренем проблеми є використання застарілих методологій, що демонструють низьку ефективність в сучасних умовах господарювання. Відповідно, ефективне функціонування та сталий розвиток будь-якого суб'єкта господарювання вимагає ретельного планування, ключовим інструментом якого слугує бізнес-план.

Бізнес-план, як стратегічний документ, що окреслює майбутню траєкторію розвитку суб'єкта господарювання, покликаний обґрунтувати, що інвестовані фінансові ресурси забезпечать позитивний економічний результат, а саме – прибутковість.

Метою даного дослідження є комплексне розкриття та обґрунтування провідних аспектів формування бізнес-плану як інструменту забезпечення сталого економічного розвитку суб'єктів господарювання.

У даному дослідженні було поставлено наступні завдання:

- розглянутти теоретичні підходи до визначення поняття підприємства;
- розглянути бізнес-планування як основу розвитку підприємств;
- проаналізувати етапи складання бізнес-плану;
- розглянути інструменти державної підтримки з розвитку підприємств України;
- визначити особливості європейских стандартів бізнес-планування;

- визначити напрями розвитку бізнес-планування в Україні;

- проаналізувати проблеми бізнес-планування в Україні та шляхи їх вирішення.

Об’єктом дослідження є формування бізнес-стратегій.

Предметом дослідження виступає бізнес-план як визначальний чинник сталого економічного розвитку суб'єктів господарювання.

Методи дослідження. Система взаємопов'язаних дослідницьких підходів, що застосовуються для розв'язання поставлених завдань і досягнення визначених цілей. До цих методів належать системний, причинно-наслідковий, порівняльний і структурний аналіз, а також моделювання та використання сучасних інформаційних технологій для обробки економічних даних, зокрема програмного забезпечення типу Microsoft Excel.

РОЗДІЛ 1
СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК КЛЮЧОВОГО ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Концептуальні аспекти інтерпретації категорії «підприємство»

Суб'єкт господарювання відіграє ключову роль у функціонуванні національної економіки. Протягом усіх етапів економічного розвитку саме підприємницька діяльність становить фундаментальний базис, оскільки підприємство здійснює автономне регулювання власної діяльності. Такі принципи, як самоокупність, внутрішні джерела фінансування, самозабезпечення ресурсами, економічна мотивація, повна економічна відповідальність та господарська незалежність, є визначальними чинниками, які обґрунтовують статус підприємства як відокремленої одиниці економічної системи.

Характерні риси суб'єкта господарювання (підприємства) охоплюють [1]:

- системна організація виробничих процесів;
- наявність у власності або праві користування виробничих засобів (активів);
- прийняття юридичної та фінансової відповідальності за свою діяльність;
- основна мета – генерація прибутку;
- створення можливостей для зайнятості населення;
- дотримання принципів екологічної відповідальності та охорона довкілля;
- задоволення суспільних потреб шляхом постачання товарів та/або послуг.

Відповідно до положень Господарського кодексу України, підприємство визначається як відособлена організаційно-правова форма економічної

діяльності. Зокрема, воно кваліфікується як самостійний суб'єкт господарської діяльності, сформований уповноваженими державними органами, органами місцевого самоврядування або іншими правосуб'єктними утвореннями з метою задоволення суспільних та приватних інтересів через регулярне провадження виробничої, науково-дослідної, комерційної та іншої господарської діяльності. Ця діяльність регламентується положеннями даного Кодексу та чинного законодавства [2].

На підставі Закону України «Про підприємництво» [2] визначено, що:

- суб'єкти господарювання можуть бути засновані з метою ведення як комерційної (підприємницької), так і некомерційної господарської діяльності;

- функціонування господарської одиниці регулюється її статутом або ж типовим (модельним) статутом;

- усі суб'єкти господарювання, безвідносно до їхньої форми власності, організаційно-правової форми та установчих документів, на підставі яких вони створені й функціонують, мають рівноцінні права та обов'язки;

- суб'єкт господарювання набуває статусу юридичної особи, володіє відокремленим майном, має автономний баланс, відкриває рахунки у банківських установах та може використовувати печатки;

- зазначений суб'єкт господарювання не може включати до свого складу інші юридичні особи;

- водночас, така юридична особа може виступати засновником або учасником інших суб'єктів господарювання, які також є юридичними особами.

Відповідно до приписів чинного законодавства, суб'єктами підприємницької діяльності можуть виступати фізичні особи, які володіють повною правоздатністю, незалежно від громадянства, або ж юридичні особи [2].

Фізична особа, яка пройшла встановлену законодавством процедуру державної реєстрації та провадить господарську діяльність, беручи на себе підприємницькі ризики, несе необмежену майнову відповідальність за свої зобов'язання [3].

Суб'єкт господарювання несе відповідальність як за вкладені ним капітали, так і перед правовою системою. Відтак, усі управлінські рішення, що ухвалюються цим суб'єктом, нерозривно пов'язані з елементом ризику. Це зумовлено, передусім, неперманентною стабільністю операційної діяльності підприємства.

Категорія ризику не має єдиної загальноприйнятої дефініції. Серед поширених інтерпретацій виділяють: невизначеність щодо потенційних фінансових витрат; загрозу несприятливої події, здатної вплинути на перспективи суб'єкта господарювання; а також волатильність прибутків. Аналіз зазначених дефініцій дозволяє дійти висновку, що здійснення підприємницької діяльності першочергово передбачає прийняття відповідальності за власні майнові активи.

Поняття «підприємницький ризик» охоплює потенційну загрозу настання несприятливих фінансових наслідків під час здійснення будь-якої діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції, товарів або наданням послуг. Ці наслідки можуть проявлятися у вигляді збільшення витрат понад запланований рівень або ж у формі недоотримання доходу порівняно з прогнозованими показниками [1].

Класифікацію ризиків, що чинять вплив на фінансово-господарську діяльність суб'єктів господарювання, доцільно структурувати в межах двох ієрархічних рівнів. Перший рівень охоплює системні ризики, які виникають на макроекономічному рівні та прояв яких не корелює з операційною діяльністю.

На підставі комплексного аналізу природи та класифікації ризиків встановлено, що ризик, першочергово, постає як наслідок свідомого вибору, який суб'єкт господарювання здійснює на всіх етапах його інституціоналізації та операційної діяльності. Обираючи оперативне середовище, галузевий сегмент чи інші параметри для здійснення господарської діяльності, необхідно усвідомлювати неможливість повного уникнення ризикових факторів. Проте їхню імовірність та наслідки можливо мінімізувати шляхом завчасного стратегічного планування та передбачення потенційних викликів. Таким

чином, ключовим завданням є структурування діяльності таким чином, аби забезпечити мінімальну експозицію до ризиків. У цьому контексті, бізнес-план виступає як оптимальний інструмент управління ризиками.

1.2. Бізнес-планування як основа розвитку підприємства

За результатами проведеного аналізу у сфері господарської діяльності, мінімізація потенційних ризиків та максимізація фінансових здобутків є безпосереднім наслідком високоефективного функціонування суб'єкта підприємництва.

Для цього, стратегічне планування підприємницької діяльності виступає як ключовий інструмент, що має на меті досягнення низки цілей, зокрема: забезпечення фінансової прибутковості, ефективне структурування операційних процесів, оцінка інвестиційної рентабельності та мінімізація ймовірних загроз.

Підприємницька діяльність являє собою багатоаспектний процес, який потребує комплексного та систематичного управління (див. рис. 1.1).

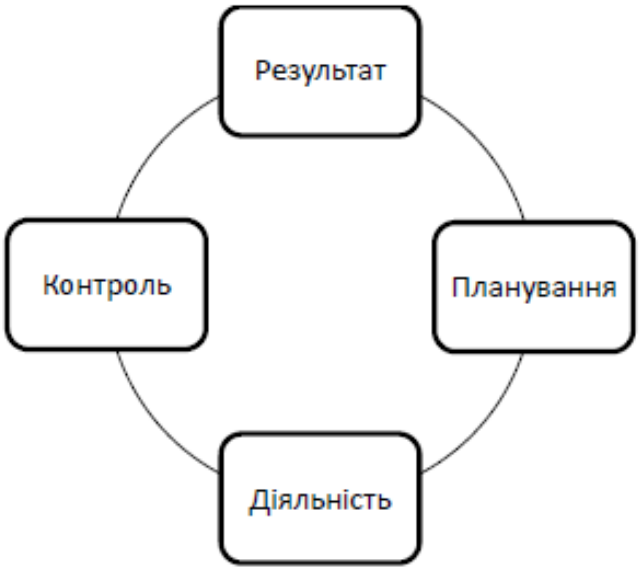


Рис.1.1. Структура роботи підприємства

За результатами матричного аналізу встановлено системний взаємозв'язок між процесами планування та контролю. У контексті практичної

реалізації, ключовим інструментарієм для ефективної координації цих функцій виступає бізнес-планування.

Поняття «бізнес-план» характеризується певною специфікою та відсутністю єдиного усталеного визначення, тому воно інтерпретується неоднозначно.

Зокрема, його розуміють як техніко-економічне обґрунтування діяльності суб'єктів господарювання в умовах ринку, що є програмою їхнього функціонування та відображає майбутню модель підприємства. Цей документ розробляється як для вже діючих компаній (при започаткуванні нового виду діяльності або продукції), так і для новостворених організацій [1].

Крім того, бізнес-план може трактуватися як спеціалізований управлінський інструмент, який широко застосовується на практиці у всіх сферах сучасної ринкової економіки, безвідносно до масштабів, організаційно-правової форми та галузевої приналежності підприємства [4].

Інші визначення характеризують його як ретельно підготовлений плановий документ, що всебічно розкриває всі аспекти будь-якого започатковуваного комерційного проєкту [5]. Деякі джерела також окреслюють його як документ, який детально описує комерційний проєкт та містить обґрунтування дій у різних напрямках функціонування підприємства, спрямованих на реалізацію конкретного комерційного задуму або створення нової бізнес-структури [6].

Аналіз дефініцій терміну «бізнес-план» свідчить, що він є комплексним планом дій, орієнтованим на реалізацію певної ініціативи або проекту. Зазвичай, його розглядають як формалізований документ, який відзначається чітко визначеними параметрами та структурою. Ключова роль цього документа полягає у функціонуванні як інструменту регулювання та моніторингу діяльності суб'єкта господарювання на всіх фазах його реалізації, що, своєю чергою, уможливлює своєчасне виявлення та ефективне усунення наявних недоліків або відхилень в оперативній діяльності.

Бізнес-план як стратегічний інструмент сприяє на початкових стадіях реалізації проєкту мінімізації потенційних ризиків, що притаманні діяльності суб'єкта господарювання, а також забезпечує системний аналіз ефективності його функціонування. (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Основні складові господарської діяльності суб'єкта господарювання

Внутрішні	Зовнішні
розробка стратегії (концепції)	залучення інвестицій
розробка і здійснення проектів створення нових продуктів	обґрунтування для включення проектів у державні (регіональні) програми
оцінка внутрішнього наукового, технічного, виробничого і комерційного потенціалу банку	одержання зовнішнього фінансування
підготовка і здійснення заходів щодо впровадження нових технологій	забезпечення успішної реалізації акцій фірми на фондовому ринку
підбір нових і навчання власних працівників	фінансове обґрунтування необхідності створення виробництв, підприємств із використанням іноземного капіталу
контроль за фінансовими результатами діяльності	розробка і здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп
заходи щодо зниження ступеня ризику в діяльності фірми	
формування сприятливого іміджу	
підготовка і проведення збору акціонерів	
план заходів попередження банкрутства і виходу з кризових ситуацій	

Здійснено аналіз інформації щодо як внутрішніх, так і зовнішніх функцій бізнес-планування. На підставі цього аналізу ідентифіковано чотири ключові цілі. Встановлено, що зазначені цілі є взаємопов'язаними. Запровадження інноваційних товарів та послуг стимулює зростання капіталу та підвищення рентабельності. Залучення зовнішнього фінансування від інвесторів та кредиторів сприятиме оперативній реалізації бізнес-плану.

Переважна більшість суб'єктів господарювання схильна асоціювати концепцію бізнес-плану виключно зі стадією заснування нового підприємства. Проте, таке розуміння є неповним. Розробка бізнес-планів є необхідною для всіх організацій, включно з тими, що перебувають на зрілій стадії розвитку,

оскільки вона сприяє вирішенню низки стратегічних та оперативних завдань [7]:

- модернізація виробничих систем;
- експансія масштабів діяльності;
- оптимізація ризикового профілю;
- привернення висококваліфікованого кадрового складу.

Проведений аналіз демонструє, що бізнес-план, з огляду на його непересічні переваги та функціональне призначення, є стратегічним інструментом в управлінні діяльністю суб'єкта господарювання, що забезпечує глибоке і системне розуміння всіх його операційних процесів упродовж усього циклу функціонування.

1.3. Етапи складання бізнес-плану

Бізнес-план виступає стратегічним документом, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень як суб'єктами господарювання, так і потенційними інвесторами. Відтак, при його розробці та аналізі, ключовими завданнями, які розглядаються, є: нарощування капіталізації підприємства, оптимізація показників рентабельності, впровадження інноваційних товарів та послуг, а також експансія на нові ринкові сегменти.

Бізнес-план є ключовим стратегічним документом, що окреслює комплексний розвиток суб'єкта господарювання на середньостроковий період (як правило, від трьох до п'яти років). Він формулює стратегічні цілі та завдання, що підлягають щорічній деталізації. Попри існування численних методологічних підходів до розробки бізнес-планів, їхня ключова відмінність здебільшого полягає у послідовності представлення структурних елементів. Водночас, як структура бізнес-плану, так і рівень його деталізації, визначаються специфікою об'єкта планування, галузевою приналежністю, масштабами та внутрішнім станом організації, а також кон'юнктурою цільового ринку [4].

Процес розробки бізнес-плану передбачає проходження певних стандартизованих етапів, які охоплюють низку завдань, що підлягають обов'язковому опрацюванню. Це необхідно незалежно від галузевої приналежності суб'єкта господарювання, оскільки ці етапи визначають його ключові особливості та комерційні цілі. Ці фундаментальні фази можуть бути окреслені таким чином [8]:

1. Формулювання цілей бізнес-плану. На цьому етапі принципове значення має чітке усвідомлення призначення документа. Необхідно з'ясувати, чи призначений він для внутрішнього менеджменту підприємства, чи орієнтований на зовнішніх зацікавлених сторін, таких як потенційні інвестори, банківські установи, лізингові компанії, венчурні фонди тощо.

2. Збір та аналіз необхідної інформації. На цій фазі передбачається ідентифікація всіх релевантних джерел даних, потрібних для подальшої розробки бізнес-плану.

3. Визначення оптимальної структури бізнес-плану та його безпосередня розробка. З огляду на обсяг та глибину опрацювання, бізнес-плани класифікуються на три ключові типи: скорочений, комплексний та операційний.

Кожен суб'єкт господарювання вирізняється специфічними характеристиками, відтак, відсутній єдиний універсально придатний або "правильний" план. Українська нормативно-правова база не передбачає уніфікованого стандарту для бізнес-плану. Таким чином, підприємець наділений правом визначати оптимальний обсяг та структуру, які, на його професійне судження, дозволять найефективніше презентувати його діловий проект.

Після систематизації даних та чіткого окреслення стратегічного вектору діяльності, принципово важливим етапом є детермінування відповідного масштабу бізнес-плану [10]:

1. Короткі бізнес-плани, обсяг яких не перевищує десяти сторінок, набули значної поширеності. З огляду на їхній компактний формат, у

порівнянні з комплексними аналогами, вони вимагають меншого обсягу вихідної інформації та обмеженої глибини досліджень, що зумовлює їх суттєво прискорену розробку. Створення скороченого бізнес-плану є раціональним для новостворених підприємств або суб'єктів, що спеціалізуються на вузькому асортименті продукції чи послуг. У сучасних умовах фінансові установи (банки) часто вимагають подання лаконічних бізнес-планів від суб'єктів господарювання як складової пакету документів для отримання кредитного фінансування. Більше того, такий формат дозволяє ефективно привернути увагу потенційних інвесторів до проєкту та отримати їхні попередні відгуки, що слугуватиме цінною основою для подальшої розробки деталізованого бізнес-плану.

2. Деталізований бізнес-план відповідає усталеним практикам та покликаний всебічно висвітлювати ключові функціональні напрямки діяльності суб'єкта господарювання. З метою залучення інвестицій помірного або середнього масштабу, його обсяг зазвичай варіюється в межах 20-25 сторінок основного тексту. Натомість, для акумуляції значних обсягів інвестиційного капіталу, документ може охоплювати 50-60 сторінок, не враховуючи допоміжних матеріалів. Розглянутий формат бізнес-плану також відіграє ключову роль у процесі пошуку стратегічних партнерів, зокрема у контексті корпоративних злиттів або утворення спільних підприємств.

3. У контексті операційного планування, загальноприйнята практика не передбачає розробку документів, обсяг яких перевищує шістдесят сторінок. Проте, існують обставини, за яких суб'єкту господарювання може бути необхідним більш розгорнутий план, що виходить за межі встановленого обсягового ліміту. Як правило, це стосується планів внутрішнього корпоративного розвитку, для яких кількісні обмеження щодо обсягу не встановлюються. Такі плани повинні докладно розкривати всі ключові аспекти та специфічні деталі стратегії реалізації продукції/послуг, маркетингової діяльності, виробничої та науково-дослідної політики організації, а також містити ґрунтовні фінансові передбачення. Якісно розроблений бізнес-план є

дієвим інструментом системи планування підприємства, який сприяє своєчасному моніторингу ринкової кон'юнктури та успішному позиціонуванню на ринку.

Після встановлення параметрів та обсягу бізнес-плану суб'єктом господарювання, наступним етапом є формування його архітектоніки. Як правило, типова структура цього документа передбачає включення таких ключових розділів: «виконавче резюме», «опис та аналітична оцінка підприємства», «характеристика пропонованих товарів/послуг», «дослідження ринкового середовища», «аналіз конкурентного становища», «маркетингова стратегія», «операційний (виробничий) план», «фінансовий план», «ідентифікація та оцінка потенційних ризиків», а також «додаткові матеріали».

На підставі комплексного аналізу підприємницької діяльності та розмаїття бізнес-планів, було ідентифіковано ключові компоненти, що є визначальними та рушійними для успішного становлення та ефективного функціонування суб'єктів господарювання [9]:

1. Резюме є фундаментальним розділом, що покликаний висвітлити ключові аспекти та унікальні характеристики проєкту. Його розробка здійснюється лише по завершенні формування повного бізнес-плану, проте стратегічно розташовується на початку документа. Цей стислий, проте вагомий опис проєкту, обсягом у дві-три сторінки, має на меті концентровано представити весь бізнес-план в легкодоступній для сприйняття формі, чітко окреслюючи основну сутність та цільове призначення підприємства. Таким чином, він надає можливість оцінити важливі особливості та конкурентні переваги даної ініціативи. Саме на основі змісту резюме потенційні інвестори та партнери формують своє первинне судження щодо доцільності подальшого детального вивчення бізнес-плану, а також загальної життєздатності запропонованого проєкту.

2. Для всебічної оцінки суб'єкта господарювання в межах бізнес-планування ефективним інструментом є SWOT-аналіз. Він сприяє

ідентифікації внутрішніх переваг та недоліків, а також визначенню сприятливих ринкових можливостей та потенційних зовнішніх ризиків. Цей метод аналізу базується на чотирьох ключових категоріях факторів, що дозволяють комплексно оцінити діяльність організації.

Сильні сторони (Strengths) – це властиві організації внутрішні атрибути або характеристики продукції/послуг, що становлять суттєву конкурентну перевагу та сприяють зростанню обсягів реалізації й розширенню ринкової частки.

Слабкі сторони (Weaknesses) – охоплюють внутрішні характеристики компанії, її продукції чи сервісів, включаючи технологічні обмеження, які можуть стримувати стрімке зростання або подальший розвиток. Ці аспекти вимагають постійного моніторингу та нівелювання з метою запобігання негативному впливу на показники збуту.

Можливості (Opportunities) – представляють собою зовнішні обставини, які можуть бути ефективно використані для вигоди організації. Це вимагає безперервного аналізу ринкового середовища для своєчасного виявлення та реалізації цих потенціалів.

Загрози (Threats) – представляють собою несприятливі зовнішні фактори, що можуть становити ризик для реалізації проєкту, призвести до зниження рентабельності, погіршення іміджу, порушення виробничих процесів або інших негативних наслідків.

3. Дослідження ринку є ключовим аналітичним процесом, який має на меті збір комплексної інформації щодо суб'єктів конкурентного середовища, їхніх стратегічних переваг та вразливих сторін. Крім того, воно передбачає ідентифікацію та характеристику ринкових сегментів, оцінку їхньої ємності та потенціалу до зростання, аналіз якісних параметрів пропонованої продукції. Важливою складовою є також оцінка ринкового потенціалу на обраних географічних рівнях (міста, регіону, країни), де суб'єкт господарювання має намір здійснювати свою діяльність, а також всебічне дослідження профілю та поведінки споживача.

4. Маркетинговий план: цей розділ присвячений розгляду питань, пов'язаних із вибором оптимальних каналів дистрибуції продукції та послуг, а також стратегіям маркетингових комунікацій.

5. Виробниче планування охоплює комплекс заходів щодо просторової організації виробничих об'єктів, раціонального розміщення технологічного устаткування та формування деталізованої виробничої програми, яка визначає обсяги, асортимент і терміни випуску продукції.

6. Комплексне фінансове планування, що передбачає детальний розрахунок сукупних витрат, аналіз періоду повернення інвестицій та прогнозування моменту генерації початкового прибутку, формує один із ключових аспектів, який підлягає всебічному обґрунтуванню з боку ініціатора бізнес-проєкту.

На основі аналізу міжнародного досвіду, зокрема критеріїв Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), стає очевидним, що ключовим аспектом є забезпечення фінансових ресурсів шляхом залучення інвестиційних та/або кредитних коштів з метою ефективної та оперативної реалізації проектних ініціатив. У світлі вищезазначеного, в українському контексті набуває підвищеної значущості процес розробки бізнес-планів.

РОЗДІЛ 2
ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУВАЛЬНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВІТЧИЗНЯНОМУ ГОСПОДАРСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Характерні риси європейської методології бізнес-планування

На міжнародній арені одними з найбільш авторитетних та впливових інституцій, що формують специфічні критерії (вимоги) до композиції та змісту бізнес-планів, є такі глобальні консультативні структури, як ЮНІДО та ЄБРР. Їхній внесок є визначальним у реалізації значної кількості успішних комерційних ініціатив у глобальному масштабі.

Організація UNIDO трактує концепцію бізнес-плану як ключовий стратегічний інструмент для консорціумів (що є тимчасовими статутними об'єднаннями суб'єктів господарювання), який деталізує алгоритм подальших операційних процесів та прояснює їхню стратегічну перспективу [10].

Представлена модель бізнес-планування посідає провідну позицію серед аналогічних структур та вирізняється широким спектром застосування, охоплюючи як сектор послуг, так і промислові підприємства. Крім того, даний підхід отримав офіційні рекомендації від державних установ та фінансових інституцій як пріоритетна структура для успішного залучення коштів з державних програм, спрямованих на стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва (МСП). Його виняткова універсальність робить його оптимальним вибором, що підтверджується частим впровадженням цієї моделі у вітчизняній практиці, зокрема в Україні (див. табл. 2.1).

Кожна із зазначених компаній презентує концептуальну модель організаційної структури, призначену для суб'єктів підприємництва (табл. 2.2).

З метою поглиблення розуміння нормативних положень бізнес-планування, буде розглянуто структуру, запропоновану профільними установами (див. табл. 2.2).

Аналіз представленої структури розділів бізнес-плану дозволяє зробити висновок, що західні практики надають значну перевагу регламентуванню прав інтелектуальної власності та дбають про забезпечення принципів доброчесності й прозорості. Це, зокрема, проявляється у включенні меморандуму про конфіденційність (або угоди про нерозголошення). Метою цього документа є інформування суб'єктів, які отримують доступ до бізнес-плану, про їхню відповідальність за збереження комерційної таємниці та нерозголошення представленої інформації.

Таблиця 2.1

Характеристика видів бізнес-проєктів

Інституції	ЮНІДО	ЄБРР
Популярність	Найпоширеніший в СНД	Центральна Європа та Азія
В якій сфері застосовується	Використовується як підприємствами, так і державними органами та банками як рекомендація щодо структури бізнес-планів	Спрощення процесу кредитування
Кількість розділів	10 розділів	7 розділів
Недоліки	Відсутність урахування ризиків	Немає, незважаючи на невелику кількість розділів – у кожному пункті глибоко розкривається питання

На основі зіставлення архітектури бізнес-планів та розділу «Резюме» (Executive Summary), який є ключовим елементом, що привертає першочергову увагу інвесторів та кредиторів, було встановлено, що в методології UNIDO відповідна позиція представлена як «Тезовий опис». Слід зазначити, що структура, запропонована цією інституцією, знаходить практичне застосування для залучення інвестиційного капіталу. Однак, нашим аналізом виявлено, що зазначений опис є недостатнім для ефективного стимулювання зацікавленості та забезпечення фінансового залучення до проєкту. Водночас, значна увага в цій моделі приділяється аспектам управління ризиками та стратегічному плануванню.

Таблиця 2.2

Структура бізнес плану

UNIDO	ЄБРР
Тезовий опис Опис галузі й компанії Опис послуг (товарів) Продажі і маркетинг План виробництва Організаційний план Фінансовий план Оцінка ефективності проекту Гарантії компанії Додатки	Титульний аркуш Меморандум про конфіденційність Резюме Підприємство (історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану) Проект (інвестиційний план проекту, опис виробничого процесу) Фінансування (графіки погашення кредитних коштів, застава і поручництво, ризики й заходи щодо їх зниження) Додатки

Компанія Sequoia Capital застосовує відмінний від традиційних стандартів, що прийняті такими установами, як UNIDO, TASIS та ЄБРР, інноваційний підхід до структурування бізнес-планів. Фахівці Sequoia вважають, що оптимальний бізнес-план має містити вичерпний обсяг необхідної інформації, проте бути представленим у максимально стислій формі. Це передбачає оглядовий, а не глибокий чи досконалий аналіз кожної тематичної складової. Запропонований формат, що зазвичай обмежується 15–20 слайдами, вважається достатнім для ефективної презентації проєкту потенційним інвесторам, як стверджують представники компанії. З огляду на історію фінансування Sequoia Capital таких провідних компаній, як Google, Yahoo, PayPal, Apple, YouTube, LinkedIn, AdMob, Zappos, Airbnb та Instagram, можна обґрунтовано припустити, що такий підхід до формування бізнес-плану є найбільш релевантним для інноваційних та високотехнологічних проєктів у сфері інформаційних технологій [11].

Встановлено, що методологія бізнес-планування, розроблена відповідно до стандартів Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), визнана оптимальною для реалізації проектів зі створення та модернізації вітчизняних суб'єктів господарювання. Характерною особливістю цієї методології є деталізація кожного розділу до рівня 3-4 підпунктів, що сприяє всебічному та ґрунтовному висвітленню відповідної тематики. Потенційному ініціатору

проекту необхідно ретельно описати всі аспекти діяльності, від історичного розвитку підприємства до особливостей виробничих процесів, з метою забезпечення фінансових ресурсів. Це зумовлено тим, що запропонований ЄБРР стандарт значний акцент робить саме на фінансовій складовій, що охоплює такі елементи, як графіки погашення кредитних зобов'язань, механізми забезпечення (застава) та гарантійні зобов'язання (поручництво).

2.2. Тенденції та перспективи розвитку стратегічного планування підприємницької діяльності в українському економічному просторі

Управлінське планування діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання набуває зростаючої актуальності, що зумовлено інтенсивними трансформаціями зовнішнього середовища, яке демонструє високий ступінь невизначеності для організації. У цьому контексті, ефективним інструментом для нейтралізації деструктивного впливу зовнішніх чинників є бізнес-планування, що розглядається як неперервна та систематична процедура організаційного впорядкування, яка передбачає розробку стратегічних напрямків, тактичних заходів та операційних планів з метою їх послідовної реалізації.

В Україні відсутнє нормативно-правове закріплення чіткої структури бізнес-плану. Однак, існують методологічні рекомендації з підготовки бізнес-планів інвестиційних проєктів, розроблені Державним агентством України з інвестицій та розвитку. Основною метою цього документа було формування уніфікованих стандартів до складання зазначених планів. Ці рекомендації ґрунтуються на методології розробки бізнес-планів, що пропонується міжнародними стандартами ЮНІДО.

На відміну від міжнародної практики, в Україні процес бізнес-планування ще не досяг повсюдної імплементації. Проте, аналіз динаміки українських суб'єктів господарювання, які застосовують системне бізнес-планування, за останнє шестиріччя свідчить про помітні позитивні зрушення.

Зокрема, у 2020 році, згідно з даними звіту «Doing Business», Україна піднялася на 64-ту позицію серед 190 можливих країн [12]. Заходи, спрямовані на поліпшення показників України у цьому рейтингу, реалізуються в межах виконання плану дій з підвищення позиції України у рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» («Doing Business»), який був затверджений відповідним розпорядженням Кабінету Міністрів України.

Застосування бізнес-планування як інструменту формування та обґрунтування управлінських рішень на українських підприємствах не набуло миттєвого поширення. Еволюція ринкових відносин у вітчизняному економічному просторі здебільшого носила стихійний характер, що зумовило відтермінування усвідомлення необхідності бізнес-планування. Початкові зразки бізнес-планів, як інноваційне явище, були запроваджені в Україні лише на початку 1990-х років. Проте, з розвитком ринкової економіки та поглибленням міжнародних зв'язків, актуальність їх підготовки ставала беззаперечною. Згодом, у період 1994-1995 років, бізнес-план набув статусу обов'язкового регламентуючого документа, який застосовувався «з метою оптимізації методології оцінки економічної рентабельності проектних ініціатив та обґрунтування комерційної виправданості інвестиційних вкладень» [13].

У ринковому середовищі будь-яка підприємницька діяльність нерозривно пов’язана з господарськими ризиками. Суттєва частка суб'єктів підприємництва стикається з банкрутством внаслідок недостатнього рівня знань та навичок у сфері управління господарською діяльністю. Аналіз причин неспроможності малих підприємств у США свідчить, що 98% випадків комерційних невдач зумовлені неефективним менеджментом. Зокрема, до них належать: управлінська некомпетентність (45%), невисокий професіоналізм (20%), брак управлінського досвіду (18%), відсутність досвіду роботи у виробничому секторі (9%), невиконання договірних зобов’язань (3%), шахрайство (2%) та форс-мажорні обставини (1%). Лише 2% банкрутств

пояснюються зовнішніми чинниками, що не залежать від якості управління компанією [11].

Дані свідчать про те, що в національній економіці спостерігається відносно високий рівень заснування нових суб'єктів господарювання та фінансування проєктів, за цим показником країна посідає 20-те місце у відповідному рейтингу. Однак, щодо показників забезпечення виконання договірних зобов'язань, Україна перебуває на 81-й позиції, що вказує на брак конкретних, системно розроблених та логічно обґрунтованих бізнес-проєктів. Звідси випливає висновок про недостатній рівень розвитку стратегічного бізнес-планування в країні, що зумовлює нагальну потребу в інтенсифікації зусиль у цьому напрямку.

Проте, протягом чотирирічного періоду Україна продемонструвала значне покращення своїх позицій. Згідно з даними рейтингу Світового банку "Doing Business", Україна наразі посідає 64-ту позицію. Аналізуючи динаміку, слід зазначити, що у період до 2016 року спостерігалося суттєве підвищення позицій (на 13-25 пунктів), проте зі сповільненням темпів цього прогресу. Відтоді, починаючи з 2016 року, окреслилася тенденція до стабільного щорічного зростання кількості позицій, які Україна долає.

Україна продемонструвала позитивну динаміку, покращивши свою загальну позицію в рейтингу на сім пунктів, завдяки успіхам у п'яти напрямах [6]:

1. Захист інвесторів + 27 позицій (з 72 до 45). Це зумовлено підвищенням рівня захисту прав міноритарних інвесторів шляхом імплементації вимоги щодо розширеного розкриття інформації про транзакції з пов'язаними сторонами.

2. Отримання дозволів на будівництво + 10 позицій (з 30 до 20). Прогрес досягнуто завдяки оптимізації процедури видачі дозволів, що включала скасування вимоги щодо залучення стороннього наглядача та впровадження електронної системи сповіщень. Додатково, вартість отримання дозволів була знижена за рахунок редукції відповідних зборів до Київської міської ради.

3. Підключення до електромереж + 7 позицій (з 135 до 128). Це стало наслідком раціоналізації процедури приєднання до електромереж через оптимізацію процесу видачі технічних умов та імплементацію геоінформаційної системи. Крім того, покращено надійність енергопостачання завдяки впровадженню механізму компенсаторних виплат у разі відключень.

4. Міжнародна торгівля + 4 позиції (з 78 до 74). Цей прогрес зумовлений скороченням часових витрат на здійснення імпортних операцій шляхом раціоналізації вимог щодо сертифікації відповідності для автомобільних комплектуючих.

5. Реєстрація власності + 2 позиції (з 63 до 61). Це досягнуто завдяки оптимізації процедури реєстрації майнових прав через підвищення транспарентності системи адміністрування земельними ресурсами.

Підвищення позицій України у глобальних рейтингах визначено як один із ключових стратегічних пріоритетів для Уряду. Ціль щодо інтеграції до тридцяти провідних країн світу за відповідними показниками у короткостроковій та середньостроковій перспективі чітко закріплена, зокрема, у Програмі діяльності Кабінету Міністрів України.

У світлі глобального поширення пандемії коронавірусної хвороби (COVID-19), що охопила численні держави, включно з Україною, та зважаючи на передбачувані економічні труднощі й мінливу політичну кон'юнктуру, наразі об'єктивно складно прогнозувати суттєве покращення позицій України у відповідному індексі/рейтингу, навіть незважаючи на послідовні зусилля законодавчого та виконавчого органу влади у сфері розробки та імплементації релевантних нормативно-правових актів. Водночас, діяльність у цьому напрямку залишається безперервною.

При розгляді особливостей бізнес-планування в Україні, доцільно відзначити, що система фінансування проектів істотно відрізняється від аналогічної практики в країнах з розвиненою ринковою економікою. У економічно стабільних державах спостерігається тенденція до переважного використання зовнішніх джерел капіталу замість інвестування власних

активів, таким чином мінімізуючи ризики для особистих або корпоративних фондів. Наприклад, у Японії до зовнішнього капіталу переважно відносяться банківські позики, які формують до 80% обсягу залучених коштів. У Сполучених Штатах Америки значну частку (близько 60%) становлять кошти, акумульовані від населення [14].

У середовищі підприємців, керівників та інвесторів поширеною є думка про другорядність стратегічного бізнес-планування, що ґрунтується на опорі виключно на набутий попередній досвід. Проте такий підхід визнається необґрунтованим, зважаючи на динамічний характер розвитку сучасної бізнес-індустрії, яка постійно генерує нові випробування та ризики.

Для значної частини українських суб'єктів господарювання бізнес-план залишається відносно новим управлінським інструментом. Проте провідні управлінці, спираючись на ґрунтовне вивчення міжнародної літератури та передового досвіду, обґрунтовують його критичну важливість. Він слугує невід'ємною передумовою для залучення необхідного обсягу капіталовкладень у межах нових проектів. Крім того, бізнес-план виконує багатофункціональну роль, сприяючи мінімізації інформаційних та інших операційних ризиків, забезпечуючи чітке розуміння контекстуальних викликів, оптимізуючи координацію внутрішніх процесів, підвищуючи ефективність розподілу ресурсів та посилюючи систему управлінського контролю. Також він є інструментом захисту підприємницької діяльності від інфляційних процесів та різноманітних зовнішніх загроз [15].

2.3. Ключові перешкоди формування бізнес-планів на підприємствах України та напрями їх подолання

Специфіка ведення підприємницької діяльності в Україні ускладнює процес формування бізнес-планів. Проте, незважаючи на відсутність прямої законодавчої вимоги щодо їх розробки, в українському правовому полі ухвалено значну кількість нормативно-правових актів, які стимулюють суб'єктів господарювання до розроблення таких документів.

Особливості бізнес-планування в українському контексті полягають у наступних аспектах [16]:

- при зверненні до консультаційних компаній, що спеціалізуються на розробці бізнес-планів та супроводі створення нових суб'єктів господарювання, слід брати до уваги, що такі організації часто пропонують уніфіковані шаблони, які не завжди повною мірою адаптовані до різноманітних організаційно-правових форм підприємств;

- значна частина аспектів господарської діяльності в Україні наразі залишається недостатньо врегульованою на законодавчому рівні;

- на сучасному етапі в Україні спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері розроблення, просування та ефективної реалізації бізнес-планів;

- вимагається приділяти посилену увагу правовим аспектам, пов'язаним з формуванням бізнес-планів та регулюванням трудових відносин із персоналом;

- існує потреба в активізації зусиль щодо залучення інвестиційного капіталу, як від вітчизняних, так і від міжнародних інвесторів;

- недоцільно повністю орієнтуватися на міжнародний досвід бізнес-планування, оскільки він не завжди адекватно враховує національні особливості управління, бухгалтерського обліку та процедур фінансового забезпечення.

Виклики, з якими стикаються українські суб'єкти господарювання у сфері планування, часто атрибутують складності переходу від адміністративно-командної системи планування до ринково-орієнтованих моделей бізнес-планування. Однак, існує низка інших суттєвих факторів, що впливають на цю ситуацію [17]:

1. За умов виключної орієнтації на цінову конкурентоспроможність, потреба у проведенні ґрунтовної аналітичної роботи була відсутня.

2. Від початку системних реформ національна економіка жодного разу не досягала стану сталої стабільності, необхідної для формування достовірних прогнозів. Наразі неможливо з абсолютною точністю визначити часові рамки для повного відновлення втрачених економічних позицій, незважаючи на помітні позитивні зрушення, що спостерігаються останнім часом.

3. Бракує ефективної зовнішньої мотивації для систематичного планування, особливо у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що бізнес-планування в Україні має певні специфічні риси, які вимагають особливої уваги [23]:

1. Багато аспектів підприємницької діяльності в Україні досі мають недостатнє правове регулювання. Хоча прямі законодавчі вимоги щодо розробки бізнес-планів можуть бути відсутні, численні нормативно-правові акти, що формують підприємницьке середовище, обумовлюють необхідність розробки бізнес-плану для залучення інвестицій. В умовах трансформаційних економічних процесів бізнес-план має також вирішувати завдання щодо оптимізації фінансового стану або санації організації.

2. Наразі в Україні спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері формування, імплементації та моніторингу бізнес-планів.

3. Необхідно приділяти пріоритетну увагу правовим аспектам підготовки бізнес-планів та ефективному управлінню трудовими відносинами.

4. Багато консалтингових фірм, що надають послуги з розробки бізнес-планів, часто використовують стандартизовані шаблони, які не завжди адаптовані до специфіки всіх організаційно-правових форм підприємств.

5. Нестабільність національного економічного середовища вимагає від керівників підприємств глибокого прогнозування потенційних наслідків їхніх рішень, що у підсумку забезпечує значні конкурентні переваги.

6. Динамічне ринкове середовище приваблює значну кількість суб'єктів підприємницької діяльності, які часто не володіють достатнім досвідом та профільною освітою, і не повною мірою усвідомлюють масштаби потенційних викликів. У таких умовах бізнес-планування виступає як критично важливий інструмент орієнтації в мінливому ринковому просторі.

7. Інвестори, зокрема іноземні, виявляють обмежений рівень довіри до вітчизняних підприємницьких структур. Тому для підтвердження своєї життєздатності та перспективності українські підприємці повинні представляти плани розвитку своїх бізнес-проектів з максимальною обґрунтованістю та прозорістю.

Проблеми, що виникають на підприємствах України у сфері планування, традиційно пов'язують зі складністю трансформаційного періоду, а саме – переходом від централізованого до ринково-орієнтованого бізнес-планування. Проте, існує низка додаткових, не менш вагомих чинників, що обумовлюють ці труднощі [16]:

1. В умовах домінування цінової конкуренції відсутність потреби у глибокому аналітичному опрацюванні.

2. З моменту започаткування економічних реформ макроекономічна стабільність країни залишалася недостатньою, що унеможливлювало формування достовірних прогнозів. Перспективи повного відновлення втрачених позицій залишаються невизначеними, попри те, що останнім часом спостерігаються певні позитивні зрушення в економічному розвитку.

3. Наразі в Україні спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері розробки, просування та імплементації бізнес-планів.

4. Вимагає посиленої уваги правове регулювання процесу розробки бізнес-планів та особливості взаємодії з персоналом [14].

Аналіз наявних відомостей щодо бізнес-планування підприємств в Україні дозволяє окреслити низку проблемних аспектів, які зумовлені такими чинниками:

1. Обмежувальні заходи, запроваджені у відповідь на пандемію COVID-19. Ця глобальна криза не лише призвела до значних людських втрат, а й суттєво дестабілізувала функціонування національної економіки. Її прояви включали закриття підприємств, порушення логістичних ланцюгів та масові скорочення персоналу. Незважаючи на спроби держави знайти баланс між збереженням громадського здоров'я та підтримкою підприємницької діяльності, ці заходи не завжди демонстрували бажану ефективність, внаслідок чого суб'єктам господарювання було складно забезпечити безперебійну діяльність та дотримуватися затверджених бізнес-планів.

2. Хронічна політична та економічна нестабільність. Цей фактор спричинив суттєві трансформації в українській економіці. Попри попередню привабливість країни для іноземних інвестицій, 2022 рік відзначився стагнацією підприємницької активності. Ділова активність суттєво скоротилася, а її відновлення відбувається вкрай повільними темпами. За даними 2022 року, понад 50% українських компаній повністю припинили або тимчасово зупинили свою діяльність.

3. Відсутність належного законодавчого підґрунтя, що прямо регламентувало б обов'язковість розробки бізнес-плану для суб'єктів підприємницької діяльності. Цей фактор є ключовою проблемою бізнес-планування в країні. На практиці часто застосовуються стратегічні плани підприємств, однак вони нерідко характеризуються відсутністю належної деталізації та чітких алгоритмів дій. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом створення законодавчого акту, який би передбачав обов'язкову розробку бізнес-плану, зокрема для реєстрації фізичних осіб-підприємців (ФОП). Це, передусім, сприяло б обґрунтованій оцінці доцільності інвестицій, а також підвищило б прозорість та ефективність контролю за легітимністю ділової активності.

ВИСНОВКИ

Відтак, аналіз підприємницької діяльності демонструє, що суб'єкт господарювання є фундаментальною засадою ринкових та економічних відносин як на внутрішньому, так і на глобальному рівнях. Підприємство функціонує як самостійна одиниця, наділена статусом юридичної особи. Управління підприємством є багатоаспектним і комплексним, охоплюючи як технічні, так і організаційні аспекти, та нерідко характеризується значною невизначеністю або численними ризиками різноманітного походження. Отже, значна увага з боку управлінського персоналу повинна бути зосереджена на проблемних аспектах, що постають перед підприємством у різних сферах його функціонування. У сучасному контексті повністю уникнути ризиків є надзвичайно складним, по суті, нездійсненним завданням, проте компетентне та системне планування підприємницької діяльності надає можливість ефективно їх мінімізувати та зменшити їхні потенційні негативні наслідки.

Для оптимізації функціонування або започаткування нового суб'єкта господарювання, принципово важливим є структурування діяльності з метою мінімізації потенційних ризиків. У цьому контексті, бізнес-планування є ключовим інструментарієм, що забезпечує ефективний контроль, а також прогнозування та запобігання виникненню проблем. На основі аналізу концепції, бізнес-план можна інтерпретувати як формалізований документ, що деталізує стратегію створення або удосконалення вже функціонуючого підприємства. Ключовими завданнями бізнес-планування виступають нарощування власного капіталу суб'єкта господарювання, підвищення рентабельності, залучення зовнішнього фінансування та розширення асортименту продукції.

Слід зазначити, що уніфікована чи жорстко регламентована структура бізнес-плану відсутня. Це надає суб'єктам підприємницької діяльності право самостійно визначати його обсяг та зміст розділів, керуючись необхідністю забезпечення оптимальних умов функціонування підприємства. На основі

комплексного аналізу та компаративного вивчення різноманітних моделей структурування бізнес-планів, можна виокремити низку ключових розділів, що є фундаментальними для розробки ефективного плану. До них належать: «резюме проекту» (або «виконавчий висновок»), «характеристика та аналіз суб'єкта господарювання», «опис продукції/послуг», «аналіз ринкового середовища», «оцінка конкурентоспроможності», «маркетингова стратегія», «виробничий/операційний план», «фінансове обґрунтування» та «оцінка та управління ризиками». У межах даної праці запропоновано ілюстративний приклад структури бізнес-плану.

Стратегічне планування в контексті підприємницької діяльності нерозривно асоціюється з процесами залучення ресурсного забезпечення. При цьому обґрунтовано, що бізнес-план виступає фундаментальним інструментом для цілей мобілізації інвестиційного капіталу, одержання позичкових коштів, інтеграції в державні програми підтримки та ефективного управління ризиками.

З огляду на європейські стандарти планування, проведено їх порівняльний аналіз, за результатами якого структуру ЄБРР визнано найбільш оптимальною для суб'єкта господарювання, зважаючи на її пріоритетну спрямованість на мобілізацію кредитних ресурсів та деталізований розрахунок ризиків.

Згідно з аналітичними даними звіту «Doing Business», стан бізнес-планування в Україні, у зіставленні з практиками європейських підприємств, відбивається 64-ю сходинкою в глобальному рейтингу зі 190 досліджених країн.

Ідентифіковано ключові чинники, що стримують суб'єктів господарювання від розроблення бізнес-планів: нестабільність макроекономічного та суспільно-політичного середовища, детермінована воєнними конфліктами, пандемічними обмеженнями та політичною турбулентністю; відсутність законодавчо встановленого обов'язку щодо розробки бізнес-плану при започаткуванні підприємницької діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник. / За науковою ред. О. Л. Ануфрієвої/ 2024. 304 с.
2. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: підручник / І.О. Бланк, Н.М. Гуляєва. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2025. 398 с.
3. Богуцька О.А. Облігаційна позика як джерело інвестиційної активності підприємств / О.А.Богуцька. Д.: ІЕП НАН України, 2023. 31 с.
4. Борщ Л.М. Інновації і інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку / Л.М. Борщ // Економіка ринкових відносин. 2022. 52 с.
5. Денисенко М.П. Основи інвестиційної діяльності : підручник для студ. вузів / М.П. Денисенко. К. : Алерта, 2023. 338 с.
6. Закон України № 755-IV «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» від 15 трав. 2003 р. // Відом. Верхов. Ради України. 2023. № 31/32. Ст. 263.
7. Закон України № 887-XII «Про підприємства в Україні» від 27 берез. 1991р. // Відом. Верхов. Ради України. 1991. №24. Ст. 272.
8. Інвестування: методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка» денної форми навчання / уклад. С.О.Гуткевич. К.: НУХТ, 2023. 22 с.
9. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2024. 243 с.
10. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : Навчальний посібник. Видання 2-е, доповн. та переробл. УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2022. 22 с.

11. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: Навчальний посібник / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. К.: «Знання». 423 с.

12. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління / І.А. Маркіна // Фінанси України. № 6. 32 с.

13. Міжнародні стандарти бізнес-планування. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/presentations/Bis _plan_Samoylenko.pdf (дата звернення 15.10.2026).

14. Особливості бізнес-планування в Україні та за кордоном. URL: https://studbooks.net/2161066/ekonomika/osobennosti_biznes_planirovaniya_ukraine_rubezhom (дата звернення 18.10.2026).

15. Петруня. Ю.Є . Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. ідоп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. 209 с.

16. Потенційні ризики в бізнес плануванні. URL: http://info.tatcenter/bisplans/47702.htm (дата звернення 18.10.2026).

17. Раєвнєва О.В. Статистична оцінка інвестиційної активності в Україні / О.В. Раєвнєва, Л.В.Гриневич // Бізнес Інформ. 2023. №7. 114 с.

18. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 2-е вид. - К. :Каравела, 2023. 352 с.

19. Урядровий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/spivpracya-z-horvatiyeyu-ce-investiciya-v-yevrointegraciyu-ukrayini-ta-micnishu-yevropu-ivanna-klimpush-cincadze (дата звернення 07.09.2026).

20. BFM Group Ukraine Planing. URL:: http://www.bfm.at.ua/ (дата звернення 20.09.2026).