

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Адоліна Наталія Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра**

на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ТОВ «БАРІОН»)»

ТУбз-12-24М1М (2,0здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Адоліна Н. Ю.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Булах Т. М.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність планування та його роль у розвитку організації.....	7
1.2. Роль бізнес-планування у діяльності організації.....	16
1.3. Бізнес-план: поняття, функції, структура, зміст та методика складання.....	22
1.4. Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-плану організації..	32
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «БАРІОН».....	42
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БАРІОН».....	42
2.2. Організація бізнес-комунікацій в компанії: структура, канали та учасники взаємодії.....	49
2.3. Основні проблеми бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН» і передумови для розробки проекту щодо їх усунення.....	56
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ З РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «БАРІОН».....	64
3.1. Резюме бізнес-плану.....	64
3.2. Заходи бізнес-плану.....	69
3.3. Оцінка економічної ефективності бізнес-плану.....	75
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується трансформацією системи господарювання, що зумовлює потребу у вдосконаленні методів управління підприємствами та впровадженні сучасних інструментів стратегічного планування. Одним із таких ключових інструментів є бізнес-план, який забезпечує ефективне поєднання теоретичних і практичних аспектів управління господарською діяльністю.

У сучасних умовах жоден комерційний проєкт не може бути успішно реалізований без попередньо розробленого бізнес-плану. Цей документ виконує роль не лише внутрішнього регулятора діяльності підприємства, але й виступає важливим засобом комунікації з потенційними інвесторами, кредиторами та партнерами. Бізнес-планування слугує основою для обґрунтування стратегічних і тактичних рішень, визначення конкурентних переваг, прогнозування фінансових результатів і формування ефективної системи управління ризиками.

Добре розроблений бізнес-план сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розширенню його присутності на ринку, освоєнню нових сегментів, впровадженню інноваційних технологій та оптимізації використання ресурсного потенціалу. Важливою особливістю бізнес-плану є його динамічність - він потребує постійного оновлення відповідно до змін ринкового середовища, законодавчих умов та внутрішніх можливостей підприємства.

Процеси становлення і розвитку бізнес-планування в Україні мають специфічні особливості, обумовлені історичними, політичними та економічними чинниками. На відміну від країн із розвиненою ринковою економікою, у яких система бізнес-планування формувалася поступово, вітчизняні підприємства почали активно впроваджувати ці підходи лише в

період трансформації економіки. Це визначило потребу в адаптації зарубіжних методик до українських умов господарювання.

Сьогодні бізнес-планування стає необхідним елементом управління діяльністю підприємств у різних галузях економіки. Однак більшість спеціальної літератури з цього питання є перекладною і переважно висвітлює досвід підприємств, що функціонують у стабільних умовах розвинених економік. Це ускладнює застосування таких рекомендацій у реаліях українського бізнес-середовища.

Ринкова система господарювання України характеризується підвищеним рівнем невизначеності та ризику, що потребує глибокого аналізу та прогнозування результатів діяльності підприємств. Для більшості суб'єктів господарювання повернення до принципів планування стало вимушеною необхідністю, обумовленою потребою в залученні інвестицій, отриманні кредитів і забезпеченні прозорості управлінських рішень. У зв'язку з цим розроблення обґрунтованого бізнес-плану є ключовою вимогою з боку потенційних інвесторів.

До основних проблем сучасного бізнес-планування належать:

- нечітке формулювання стратегічних цілей проєкту;
- недостатній рівень обґрунтування вибору альтернативних управлінських рішень;
- нераціональний розподіл функціональної відповідальності між учасниками проєкту;
- дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері управління та планування;
- недооцінювання впливу ризиків на показники результативності;
- недостатній рівень аналітичного опрацювання вихідної інформації;
- використання застарілих техніко-економічних показників без адаптації до сучасних умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти бізнес-планування розглядаються у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії бізнес-планування

зробили П. Друкер, Г. Мінцберг, І. Ансофф, Е. Райс, М. Портер, які розробили основи стратегічного управління та інструменти оцінювання ефективності бізнес-проектів. Серед українських учених варто відзначити дослідження О. Терещенка, І. Бланка, Л. Лігоненко, С. Покропивного, Т. Васильціва, О. Кузьміна, які розвинули методологічні засади бізнес-планування та адаптували зарубіжний досвід до вітчизняних умов.

Попри вагомій науковій праці, окремі аспекти проблеми залишаються недостатньо дослідженими, зокрема питання удосконалення методичного забезпечення та підвищення ефективності системи бізнес-планування в українських підприємствах. Це і зумовлює вибір теми даної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи бізнес-планування в управлінні організацією.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити економічну сутність планування та визначити його роль у розвитку підприємства;
- уточнити зміст, функції, структуру та методику складання бізнес-плану;
- визначити роль бізнес-планування у діяльності організації;
- узагальнити сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-плану;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «БАРІОН»;
- проаналізувати процес організації бізнес-комунікацій в компанії: структуру, канали та учасників взаємодії;
- виокремити основні проблеми бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН» і передумови для розробки проекту щодо їх усунення;
- розробити бізнес-план з розвитку системи бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН»;

- оцінити економічну ефективність бізнес-плану.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації бізнес-планування в управлінні організацією.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти бізнес-планування в управлінні організацією.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є сучасні наукові концепції управління підприємствами, праці вітчизняних і зарубіжних економістів, а також нормативно-правові акти України. У процесі дослідження використано системний і комплексний підходи, що дозволяють всебічно оцінити процес бізнес-планування. Для аналізу господарської діяльності застосовано методи економічного аналізу: порівняння, узагальнення, табличний, графічний, аналітичний і факторний. Метод синтезу використано для виявлення закономірностей формування прибутковості підприємства, а факторний аналіз - для визначення впливу окремих показників на фінансові результати.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі й нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики, методичні рекомендації міністерств та відомств, наукові праці й публікації у фахових виданнях, а також дані фінансової звітності ТОВ «БАРІОН».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 100 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність планування та його роль у розвитку організації

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин в економіці України процес планування господарської діяльності підприємств виступає ключовою передумовою ефективного функціонування ринку, раціонального розподілу ресурсів і результативного споживання виробленої продукції.

Сутність планування полягає у конкретизації стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства та його структурних підрозділів на визначений період, у формулюванні виробничих і господарських завдань, виборі оптимальних шляхів їх досягнення, визначенні термінів і послідовності реалізації, а також у виявленні потреби в матеріальних, трудових і фінансових ресурсах, необхідних для виконання поставлених завдань [5, с. 121].

З економічної точки зору планування передбачає розроблення системи планових документів, що відображають діяльність підприємства у вигляді набору узгоджених економічних показників.

В умовах ринкової економіки кожне підприємство самостійно формує перелік таких показників, виходячи зі своєї місії, стратегічних орієнтирів і потреб управлінської системи.

Бізнес-план виступає своєрідним інструментом узгодження інтересів підприємця та потенційного інвестора. Це загальноприйнятий елемент менеджменту, який застосовується підприємствами та організаціями різних типів і масштабів для визначення стратегічних цілей розвитку та шляхів їх досягнення.

Зазвичай бізнес-план розробляється на п'ятирічний період, а для розвинутих компаній він виконує роль «дорожньої карти», якою керується рада директорів у процесі прийняття управлінських рішень.

Наявність чіткого, логічно побудованого плану є однією з ключових передумов успішної діяльності будь-якого підприємства. Вихід на ринок без належного планування дій та фінансових розрахунків, як правило, призводить до невдачі й втрати конкурентних позицій.

Необхідність розроблення планів зумовлюється низкою факторів. Контролююча функція плану проявляється у забезпеченні системності й узгодженості цілей, що дисциплінує поточну та стратегічну діяльність підприємства.

Слід зауважити, що невизначеність майбутнього не означає потреби у точному прогнозуванні кількісних показників діяльності підприємства. Йдеться насамперед про визначення пріоритетних напрямів розвитку, тобто певного «коридору» можливих коливань основних параметрів функціонування підприємства у майбутньому періоді.

Оптимізація економічних наслідків планування полягає в тому, що будь-яке відхилення чи збої у функціонуванні системи призводять до додаткових фінансових витрат на їх усунення. За наявності чітко розробленого плану ймовірність таких порушень суттєво зменшується.

Отже, планування є об'єктивною необхідністю для ефективної діяльності будь-якого підприємства. Його значення зумовлене рядом чинників [22, с. 41]:

- прагненням підприємств, які діють в умовах глобалізації економіки, отримати додатковий прибуток шляхом більш повного використання переваг міжнародного поділу праці та інтеграційних процесів, а також необхідністю передбачати вплив несприятливих зовнішніх факторів;

- потребою прогнозування власного розвитку, що передбачає визначення майбутніх тенденцій ринку, очікувань споживачів, оцінку потенціалу підприємства у збільшенні обсягів експорту та продажів.

Формування таких орієнтирів дозволяє знизити рівень ризику та мінімізувати негативні наслідки дії зовнішнього середовища.

Залежно від часових меж, які охоплюють розроблені на підприємстві плани, планування поділяють на три основні типи: довгострокове, середньострокове та короткострокове.

Довгострокове планування охоплює тривалий період — від 10 до 25 років. Раніше воно ототожнювалося зі стратегічним, однак нині розглядається як окреме поняття. Стратегічне планування є більш складним за змістом, адже воно спрямоване на формування генерального курсу розвитку підприємства в довготривалій перспективі.

Середньострокове планування деталізує цілі, визначені у довгострокових програмах, і, як правило, охоплює період у 2–3 роки. Раніше цей тип планування розраховувався на п'ятирічку, проте швидкі темпи змін у зовнішньому середовищі зумовили скорочення терміну його реалізації.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності середньострокові плани спрямовані на модернізацію виробничих потужностей, оновлення асортименту продукції, оптимізацію обсягів експорту чи імпорту та пошук нових ринків збуту.

Короткострокове планування передбачає розробку планів на 1–2 роки, зазвичай у вигляді річного плану. Він містить конкретні завдання щодо реалізації експортно-імпортних операцій, визначаючи строки, обсяги, асортимент і послідовність поставок.

Процес планування охоплює дві основні стадії:

1. Формування стратегії (стратегічне планування);
2. Розроблення тактики реалізації стратегічних рішень (тактичне або оперативне планування).

Стратегічне планування передбачає створення й реалізацію спеціальних планів - стратегій.

Стратегія - це взаємопов'язаний комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу, а

також чинників і обмежень зовнішнього середовища. Вона поєднує всі структурні елементи підприємства, забезпечуючи їх взаємоузгодженість і цілісність.

Стратегія не є абстрактною категорією, а виступає реальною бізнес-концепцією, що включає набір конкретних управлінських рішень, здатних забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Зміст і структура стратегії можуть істотно відрізнятися залежно від специфіки підприємства. Так, на думку сучасного українського дослідника О. Ковальчука (2021), ключовими елементами стратегії є:

- 1) місія підприємства;
- 2) конкурентні переваги;
- 3) організаційна структура бізнесу;
- 4) продукція;
- 5) ринки;
- 6) ресурси;
- 7) організаційні зміни;
- 8) програми розвитку;
- 9) корпоративна культура та управлінська компетентність.

Таким чином, стратегічне планування - це процес визначення генерального напрямку розвитку підприємства, формування довгострокових цілей та конкретних планів їх досягнення.

Важливою складовою цього процесу є аналіз і планування господарського портфеля підприємства — сукупності видів продукції, яку воно виробляє або планує виробляти в майбутньому. Залежно від особливостей продукції виділяють стратегічні господарські підрозділи (СПП) [14].

У міжнародній практиці розрізняють чотири типи таких підрозділів: «Знаки питання», «Зірки», «Дійні корови» та «Собаки». Продукти категорії «Знак питання» характеризуються високими темпами зростання продажу за низької частки ринку; «Зірки» мають високі показники зростання і значну

частку ринку; «Дійні корови» - стабільні, але з обмеженими можливостями розвитку; «Собаки» - продукти з низькими темпами зростання та невеликою часткою ринку.

Тактичне планування, як правило, охоплює коротко- та середньострокові часові інтервали, що становлять від шести місяців до двох років (зазвичай один рік).

Його сутність полягає у визначенні способів і механізмів раціонального розподілу ресурсів підприємства для досягнення поставлених стратегічних цілей. Якщо ключовим питанням стратегічного планування є - *«Чого прагне досягти підприємство?»*, то основне завдання тактичного планування полягає у відповіді на запитання — *«Яким чином підприємство може досягти визначеного стану?»*.

Згідно з теорією систем, система планування може бути розглянута з двох концептуальних позицій:

- якщо за елементи системи приймати суб'єктів планування (керівників, спеціалістів, аналітиків) і процеси обробки інформації, тоді система планування виступає як цільово орієнтована множинна структура, що складається із суб'єктів планування або процесів, між якими існують специфічні взаємозв'язки;

- якщо ж елементами системи вважати результати планування, тобто інформаційні продукти, зафіксовані у планових документах, то система може бути інтерпретована як цільово орієнтована сукупність взаємопов'язаних планів, які утворюють єдину логічну структуру [12, с. 69].

Обидва підходи не є взаємовиключними, адже плани виступають інформаційною складовою будь-якої системи планування, відображаючи результати діяльності її суб'єктів та процесів.

У практиці планування виділяють кілька основних напрямів, що характеризують спосіб формування планових документів:

- Прогресивне планування (підхід «знизу-вгору») передбачає розробку планів від нижчих рівнів підприємства до керівного рівня.

- Ретроградне планування («зверху-вниз») здійснюється на основі загальних планів підприємства, які поступово деталізуються по ієрархічних рівнях. Структурні підрозділи трансформують отримані завдання у власні плани, що відповідають специфіці їх діяльності.

- Кругове (зустрічне) планування поєднує обидва попередні підходи та передбачає двоетапну розробку плану. На першому етапі («зверху-вниз») формується поточне планування на основі визначених стратегічних цілей, а на другому («знизу-вгору») - створюється фінальний план на базі деталізованих пропозицій нижчих рівнів, причому включаються найоптимальніші рішення.

Процес планування як цілеспрямована діяльність людей має власну технологію, що представляє послідовність дій, необхідних для формування планових документів.

Основні етапи процесу планування включають [56, с. 145]:

1. Визначення цілей планування — вони є ключовими факторами при виборі методів і форм організації планування;
2. Аналіз проблемної ситуації - оцінюється вихідний стан об'єкта планування та формується прогнозована кінцева ситуація;
3. Пошук альтернатив - серед можливих рішень обирається оптимальний шлях реалізації поставлених завдань, розробляються необхідні дії;
4. Прогнозування - створюється уявлення щодо розвитку планованих процесів та очікуваних результатів;
5. Оцінка - здійснюється оптимізація вибору альтернатив на основі розрахунків та критеріїв ефективності;
6. Прийняття планового рішення - затверджується єдиний план дій.

Для забезпечення ефективності процесу планування використовують різноманітні допоміжні засоби, що автоматизують технологію розробки планових рішень. До них належать технічні, інформаційні, програмні, організаційні та лінгвістичні ресурси. Комплексне використання цих

інструментів дозволяє створювати автоматизовані системи планових розрахунків (АСПР).

Побудова системи планування має відповідати низці основних принципів, серед яких: цілеспрямованість, єдність і повнота, інтегрованість у часі та за змістом, гнучкість і точність. Додатково, як підкреслював Р. Акофф, важливим є принцип участі, який забезпечує залучення всіх рівнів персоналу до формування планів.

Принцип єдності передбачає системний характер планування: існування взаємопов'язаних елементів процесу планування та забезпечення єдиного напрямку розвитку, орієнтованого на загальні цілі підприємства. Елементами системи виступають структурні підрозділи та складові процесу планування.

Плани та процеси, що їх формують, повинні бути змістовно інтегрованими та відповідати цілям підприємства. Взаємозв'язок між підрозділами забезпечується координацією на горизонтальному рівні (між функціональними підрозділами, наприклад, виробничим відділом та відділом маркетингу), тоді як вертикальна єдність дозволяє формувати узгоджені плани від підприємства до цеху та далі до бригади, забезпечуючи інтеграцію всіх рівнів управління.

Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів передбачає, що ефективне планування будь-якого сегмента підприємства неможливе без узгодження з плановими заходами інших його одиниць. Зміни, внесені до плану одного підрозділу, повинні бути відповідно враховані у планах інших підрозділів для забезпечення цілісності системи.

Інтеграція планової діяльності означає, що кожна підсистема планування функціонує у відповідності до загальної стратегії підприємства, а окремий план підрозділу є складовою більш загального плану підприємства в цілому [18, с. 145].

Процес узгодження планів може здійснюватися послідовно або синхронно. Необхідність забезпечення взаємної узгодженості планів на всіх

рівнях управління зумовлює переважно послідовний характер узгодження. На великих підприємствах із складною організаційною структурою застосовується комбінований підхід «зверху-донизу» та «знизу-доверху» за принципом зустрічного потоку, що передбачає багаторазові узгодження на різних рівнях управління.

Принцип участі тісно пов'язаний із принципом єдності і передбачає залучення кожного працівника підприємства до процесу планування, незалежно від посади чи функцій.

Участь у плануванні дозволяє працівникам глибше усвідомити цілі підприємства, отримати більш повну та об'єктивну інформацію про його діяльність. Залучення персоналу до планування сприяє формуванню відчуття особистої відповідальності за реалізацію планів, розвитку внутрішньої мотивації та підвищенню ефективності праці.

Планування за принципом участі також називають партисипативним, оскільки воно поєднує функції оперативного керівництва та стратегічного планування.

Принцип безперервності передбачає реалізацію процесу планування в межах встановленого циклу, при якому розроблені плани безперервно переходять один в інший.

Безперервність планування зумовлена невизначеністю зовнішнього середовища та виникненням непередбачуваних змін, що потребують регулярного коригування планів і їх адаптації до нових умов.

Принцип гнучкості тісно пов'язаний із безперервністю та полягає у здатності планів і процесів планування змінювати свою спрямованість відповідно до виникнення непередбачуваних ситуацій.

Забезпечення гнучкості досягається розробкою альтернативних сценаріїв планування та можливістю коригування планів відповідно до зміни внутрішніх і зовнішніх умов діяльності. При цьому важливо уникати надмірного «планового регулювання», яке може знижувати ініціативу та мотивацію персоналу, а додаткові витрати не компенсуються ефектом.

Принцип точності передбачає, що будь-який план повинен бути конкретизованим та деталізованим із урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства.

Для ефективного функціонування системи планування необхідно створити відповідні організаційні, інформаційні та кадрові передумови. Організаційна структура підприємства повинна бути адаптована до системи планування, забезпечуючи взаємне перекриття органів управління та підрозділів, що формують організаційну і планову піраміди. Процедури планування повинні бути налаштовані з урахуванням їх організаційного забезпечення та взаємодії підрозділів.

1.2. Роль бізнес-планування у діяльності організації

Бізнес-планування посідає ключове місце в системі управління сучасною організацією, оскільки забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень, формування стратегічних орієнтирів і досягнення запланованих результатів [67].

Умови функціонування підприємств у XXI столітті характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкурентного тиску, технологічними трансформаціями та невизначеністю ринкових перспектив. За таких умов бізнес-планування виступає не лише інструментом формального прогнозування, а цілісною концепцією управління розвитком, що поєднує аналітичну, організаційну, комунікаційну та контрольну складові діяльності підприємства.

Розглядаючи бізнес-планування як елемент загальної системи менеджменту, слід підкреслити, що воно виконує не лише технічну чи фінансову функцію. Бізнес-план є інтеграційною основою для виробничої, маркетингової, кадрової, інноваційної та фінансової політики організації, охоплюючи всі сфери її розвитку [43].

Він виступає інформаційною моделлю майбутнього підприємства, що дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень і мінімізувати ризики. Таким чином, бізнес-планування є інструментом підвищення економічної стійкості, рентабельності та конкурентоспроможності організації.

Бізнес-планування як елемент системи управління

У структурі управління підприємством бізнес-планування виконує функцію координації та спрямування діяльності на досягнення встановлених цілей.

Воно дозволяє сформувати логічну послідовність дій - від аналітичного оцінювання ситуації до розроблення конкретних заходів із визначеними строками, ресурсами та відповідальними особами.

На відміну від оперативного планування, бізнес-планування охоплює

середньо- та довгострокову перспективу, забезпечуючи стратегічне бачення майбутнього [5].

Суттєвою характеристикою бізнес-планування є його циклічність і здатність до коригування. У сучасних умовах статичні та негнучкі плани втрачають свою ефективність, тому бізнес-план повинен передбачати можливість адаптації до змін кон'юнктури ринку, технологічних новацій чи поведінки конкурентів.

Цей підхід забезпечує підприємству можливість оперативного реагування на ризики і використання нових можливостей.

Інформаційна та аналітична роль бізнес-планування

Однією з ключових функцій бізнес-планування є аналітичне забезпечення управління. Бізнес-план формує цілісне уявлення про внутрішній стан підприємства, його ресурси, потенціал і проблеми.

У процесі розроблення плану здійснюється аналіз зовнішнього середовища, попиту, ринку, фінансових можливостей, конкурентних переваг, що стає основою об'єктивних рішень.

Аналітична роль бізнес-плану полягає також у виявленні слабких місць бізнес-моделі та оцінюванні критичних точок, які можуть вплинути на результативність діяльності [17].

Завдяки цьому підприємство отримує можливість заздалегідь підготувати механізми компенсації ризиків, змінити структуру витрат або оптимізувати виробничі процеси.

У такий спосіб бізнес-планування сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, зокрема фінансовими, матеріальними, кадровими та інформаційними.

Координаційна функція бізнес-плану

У процесі управління діяльністю організації бізнес-план виступає інструментом узгодження інтересів і дій підрозділів та окремих працівників. Він забезпечує взаємопов'язаність усіх елементів підприємства - виробництва, маркетингу, збуту, логістики, фінансів, інноваційної діяльності.

Наявність чітко визначених завдань і ресурсного забезпечення сприяє уникненню дублювання функцій, зменшенню конфліктів та підвищенню рівня дисципліни.

Координаційна функція бізнес-планування є особливо важливою в умовах зростання масштабів організації та складності її структури. У великих підприємствах, де управління має багаторівневий характер, бізнес-план забезпечує єдність управлінських рішень і дозволяє сформувати спільне бачення розвитку [78].

Ресурсна та фінансова роль бізнес-планування

Одним із головних аспектів бізнес-плану є визначення потреби в ресурсах та джерелах їх забезпечення. Бізнес-план дозволяє розрахувати необхідні обсяги інвестицій, оцінити структуру капітальних і поточних витрат, визначити показники ефективності та окупності проєкту.

Це особливо важливо для підприємств, що планують залучення зовнішніх інвесторів, кредитів або грантового фінансування.

Для фінансових установ бізнес-план є доказом платоспроможності та надійності позичальника [67].

Фінансова складова бізнес-планування виконує ще одну важливу функцію - забезпечення контролю за використанням ресурсів. Порівняння фактичних результатів із плановими показниками дозволяє оцінювати рівень ефективності, виявляти перевитрати, визначати зони оптимізації та коригувати фінансову стратегію.

Маркетингова роль бізнес-планування

У ринкових умовах успіх підприємства значною мірою залежить від глибини розуміння потреб споживачів та конкурентного середовища. Бізнес-планування включає маркетингові дослідження, що дозволяють оцінити потенційний попит, визначити цільові сегменти, обґрунтувати цінову політику та моделі просування продукції.

Таким чином, бізнес-план формується не лише на основі виробничих можливостей підприємства, а й у відповідності до реальних ринкових умов

[45].

Маркетингова частина бізнес-плану забезпечує підприємству можливість сформувати конкурентні переваги, оптимізувати товарну політику та реагувати на зміни запитів споживачів.

Це особливо важливо в умовах цифровізації, коли поведінка клієнтів змінюється під впливом технологічних трендів, електронної комерції та соціальних мереж.

Інноваційна роль бізнес-планування

Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на інноваційний розвиток, що потребує значних інвестицій та науково обґрунтованого планування. Бізнес-план стає інструментом оцінювання доцільності впровадження нових технологій, продуктів чи бізнес-моделей.

Завдяки прогнозуванню ризиків, економічних вигід і термінів окупності бізнес-планування сприяє підвищенню рівня інноваційної активності організації [32].

Бізнес-планування і управління ризиками

Однією з найвагоміших ролей бізнес-плану є мінімізація ризиків. На основі аналізу ринкової ситуації, фінансових тенденцій і внутрішнього стану підприємства формуються сценарії розвитку та моделі реагування на негативні фактори. Це дозволяє зменшити ймовірність збитків і забезпечити стабільність діяльності.

Комунікаційна роль бізнес-плану

Бізнес-план є засобом комунікації із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами: інвесторами, партнерами, банками, працівниками, органами влади. Він формує позитивний імідж підприємства, демонструє його компетентність і перспективність, що підвищує довіру та сприяє розширенню ділових зв'язків [94].

З огляду на сучасні тенденції цифровізації бізнес-планування набуває нового змісту. Впровадження цифрових платформ, аналітичних систем, big data, ERP-рішень і хмарних технологій посилює аналітичні можливості

підприємств, забезпечує оперативний доступ до даних, автоматизацію розрахунків і моделювання сценаріїв розвитку.

Це трансформує бізнес-планування з періодичного процесу у безперервну динамічну систему, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином бізнес-план стає не статичним документом, а інтерактивним інструментом стратегічного управління.

Особливу роль бізнес-планування відіграє для малих і середніх підприємств, які мають обмежені ресурси та низьку стійкість до ризиків. Бізнес-план дозволяє таким організаціям уникнути нераціональних витрат, правильно сформулювати ринкову стратегію, визначити оптимальні масштаби діяльності та створити основу для залучення фінансування [87].

Для стартапів бізнес-план часто є визначальним фактором виживання, оскільки дає змогу структурувати підприємницьку ідею, перевірити її життєздатність і сформулювати довіру з боку інвесторів.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що бізнес-планування є невід'ємним елементом ефективної діяльності будь-якої організації незалежно від її розміру, форми власності чи галузевої спеціалізації.

Воно забезпечує стратегічну цілеспрямованість, економічну обґрунтованість, ресурсну збалансованість, організаційну узгодженість, фінансову стабільність, інвестиційну привабливість і здатність до адаптації. У цьому контексті бізнес-планування слід розглядати не як одноразовий формальний етап, а як безперервний управлінський процес, що визначає конкурентоспроможність і життєздатність організації в довгостроковій перспективі.

Таким чином, роль бізнес-планування у діяльності організації полягає у створенні науково обґрунтованої основи для прийняття рішень, формуванні механізмів реалізації стратегічних цілей, забезпеченні ефективного використання ресурсів, управлінні ризиками та підвищенні результативності бізнесу.

В умовах сучасної економіки бізнес-планування стає ключовим чинником розвитку підприємства, його стійкості та здатності до інноваційного оновлення.

1.3. Бізнес-план: поняття, функції, структура, зміст та методика складання

Сучасне підприємство функціонує в умовах постійних змін, зумовлених еволюцією економічних суб'єктів, коливанням валютних курсів, цін, процентних ставок, митних зборів та податків.

У таких умовах важливим інструментом планування, здатним передбачати реакцію підприємства на зовнішні виклики та забезпечувати адаптивну поведінку на ринку, є бізнес-планування. На відміну від традиційних формальних планів, що інколи залишалися недооціненими працівниками, бізнес-план створюється безпосередньо власником або керівником бізнесу, який зацікавлений у розвитку підприємства.

Бізнес-план - це письмовий документ, що викладає сутність підприємницької ідеї, шляхи та методи її реалізації, а також охоплює ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти діяльності, включаючи специфіку управління проектом [32, с. 6–8].

Він містить перспективні та поточні цілі реалізації ідеї, оцінку сильних і слабких сторін бізнесу, аналіз ринку та його характеристик, деталі функціонування підприємства, а також визначення необхідних фінансових та матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

У ринковій економіці бізнес-план виконує дві ключові функції:

1. Зовнішня функція - інформування представників ділового середовища про сутність та основні аспекти реалізації підприємницької ідеї.

2. Внутрішня функція - забезпечення механізму самоорганізації та створення комплексної системи управління реалізацією проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення фінансових ресурсів для реалізації проекту. Потенційні інвестори або кредитори не інвестуватимуть у бізнес без ознайомлення з ретельно підготовленим бізнес-планом, який демонструє чітку стратегію успіху проекту та його потенційну прибутковість.

Внутрішня функція бізнес-плану охоплює два основні напрями:

- інструмент стратегічного та оперативного управління - бізнес-план визначає стратегічні цілі підприємства та конкретні дії для їх досягнення, виступаючи основою поточного планування всіх аспектів діяльності та формуючи розуміння персоналом власних завдань у контексті спільного бізнесу;

- механізм аналізу, контролю та оцінки діяльності - план дозволяє здійснювати моніторинг, аналіз і коригування реалізації проекту, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та адаптувати напрямки розвитку бізнесу.

Таким чином, у ринкових умовах бізнес-план виступає активним управлінським інструментом, що визначає оптимальні та мінімально ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

Особливістю бізнес-плану є його комплексність: він відображає всі ключові аспекти проекту, розглядає потенційні проблеми та пропонує способи їх подолання.

Розробка бізнес-плану передбачає врахування специфічних факторів, характерних для конкретного підприємницького проекту. На основі цього бізнес-плани класифікують за такими ознаками:

1. За сферою бізнесу — виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, послуги, посередницька діяльність тощо.
2. За масштабами бізнесу — великий, середній, малий.
3. За характеристиками продукту — традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення.

Залежно від типу інвестиційної ситуації виокремлюють:

- Повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту — представляє результати маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії виходу на ринок та очікуваних фінансових результатів для потенційного інвестора або партнера.

- Бізнес-план фірми — опис перспектив розвитку компанії на

плановий період для ради директорів або зборів акціонерів, включає обґрунтування необхідних обсягів інвестицій та ресурсів.

- Бізнес-план структурного підрозділу — містить план розвитку підрозділу для вищого керівництва з обґрунтуванням ресурсів або прибутку, що залишаються в розпорядженні підрозділу.

Окремо виділяють регіональний бізнес-план, який обґрунтовує перспективи соціально-економічного розвитку регіону та необхідні обсяги фінансування для реалізації відповідних програм на рівні органів влади та бюджетних установ.

Крім повного варіанту бізнес-плану, розробляють також спеціальні, як правило скорочені, версії, призначені для осіб або організацій, з якими підприємець планує взаємодію. Форма та зміст таких планів адаптовані під конкретні інтереси цільової аудиторії.

Процес бізнес-планування включає кілька етапів (рис. 1.3):

- Підготовчий етап — визначення виконавців, залучення консультантів і експертів, формулювання завдань та розподіл обов'язків, розробка календарного графіка виконання робіт, збір та аналіз вихідної інформації;

- Етап розробки бізнес-плану — безпосередня підготовка документа з урахуванням стратегічних, організаційних, фінансових та маркетингових аспектів проекту;

- Етап презентації бізнес-плану — доведення ключових положень плану до потенційних інвесторів і зацікавлених сторін для отримання фінансової або іншої підтримки.

Складанню бізнес-плану передують визначення цілей та завдань власного бізнесу в загалі і бізнес-плану зокрема.

Основними цілями та завданнями бізнес-плану є:

- оцінка слабких і сильних сторін проекту;
- визначення витрат;
- визначення фінансових потреб;

- вибір стратегії діяльності;
- визначення концепції розвитку;
- оцінка галузі, ринку і конкуренції;
- визначення ризику;
- пошук партнерів для спільної діяльності і фінансових коштів.

Розроблення бізнес-плану потребує конкретної інформації. Для щойно організованої фірми, крім аналізу галузі, ринку, конкуренції, особливо важливим є вивчення фінансово-планової діяльності. Аналіз виробничого потенціалу, фінансовий аналіз і аналіз управління дають змогу виявити сильні і слабкі сторони фірми.

За допомогою аналізу галузі, ринку і конкуренції детально досліджується середовище, де функціонує фірма чи реалізується інвестиційна ініціатива, оцінюються шанси на успіх і можливі проблеми, що можуть виникнути в ході реалізації проекту для фірми. Знання сильних і слабких сторін, шансів і проблем дає змогу керівництву фірми визначити цілі і завдання, які забезпечать досягнення цілей; вибрати засоби, що сприятимуть виконанню завдань.

Це основа стратегічного плану, що, у свою чергу, є підґрунтям для розроблення бізнес-плану. Як стратегічний план, так і бізнес-план повинні мати еволюційний характер, а також бути інформаційно відкритими. Довгостроковий моніторинг оточення і внутрішньофірмових рішень ведуть до постійних корективів обох планів як відносно цілей, так і щодо завдань і засобів їх реалізації.

Складаючи бізнес-план, необхідно керуватися такими критеріями:

- проаналізувати проект бізнес-плану з усіх сторін об'єктивно, критично, без емоцій;
- розроблений бізнес-план повинен бути постійним помічником в управлінні бізнесом і ефективним засобом у досягненні успіху;
- професійно складений бізнес-план є засобом передання ідей іншим і основою для можливого техніко-економічного обґрунтування при одержанні

фінансових і кредитних ресурсів ззовні.

Складання бізнес-плану – це не самоціль, а підсумовування об'єктивних і найбільш важливих засобів ефективного досягнення цілей майбутнього бізнесу.

За допомогою бізнес-плану з'являється можливість побачити проблеми, що виникають у процесі комерційної діяльності до того, як вони перетворяться в ускладнюючі обставини, і накреслити шляхи їх оптимального вирішення.

Більшість новостворених фірм зазнають невдачі й ідуть із ринку в перші п'ять років. Основною причиною цих невдач був вибір помилкового шляху в плануванні власної діяльності.

Найкращим засобом досягнення успіху в бізнесі є "планування в плануванні", тобто необхідно постійно й уважно стежити змінами зовнішнього середовища і вчасно коригувати в розроблений бізнес-план.

На зміст та структуру бізнес-плану суттєво впливають специфіка сфери бізнесу, його розміри й обсяги фінансових потреб. Чим масштабнішим є підприємницький проект, чим більше інвестицій він потребує, тим ширше коло питань має бути висвітлено у бізнес-плані, тим детальнішими та обґрунтованішими мають бути відповідні розрахунки [32, с. 6-8].

Зміст і структура бізнес-плану залежать також і від інших факторів, зокрема:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
- ступеня конкуренції в галузі;
- можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Наявність багатьох факторів, які впливають на зміст, структуру та обсяги бізнес-плану, свідчать, що не існує певної стандартної, універсальної, найкращої форми бізнес-плану.

Але процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. Зокрема, у структурі будь-якого бізнес-плану можна

виділити три блоки.

Перший блок — це опис ключових, найважливіших та найзначущіших аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану бізнесу, якого прагне досягти підприємець стосовно всіх компонентів менеджменту.

У другому блоці мають бути кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей.

Третій блок узагальнює результати розрахунків, зроблених у другому блоці, з допомогою фінансових показників, які, зрештою, і стають найважливішими критеріями оцінки привабливості конкретного підприємницького проекту.

На наступному етапі розробки бізнес-плану здійснюється деталізація або декомпозиція його трьохблокової структури. На цьому етапі враховуються впливи різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів на зміст бізнес-плану, а також визначається перелік його основних розділів і підрозділів.

Існують різні підходи до декомпозиції структури бізнес-плану, проте в практичній діяльності перевага надається функціональному принципу. Згідно з цим принципом виділяються окремі розділи бізнес-плану відповідно до функцій управління: маркетинг, виробництво, управління персоналом, облік та фінанси.

Зазвичай структура бізнес-плану включає такі складові:

- Титульний аркуш;
- Зміст;
- Резюме;
- Розділи:
 1. Галузь, компанія та її продукція (послуги):
 - 1.1. Поточний стан та тенденції розвитку галузі;
 - 1.2. Опис продукту (послуги) компанії;
 - 1.3. Патенти, торгові марки та інші права власності;
 - 1.4. Стратегія розвитку компанії.

2. Аналіз ринку:
 - 2.1. Загальна характеристика ринку;
 - 2.2. Цільовий сегмент ринку;
 - 2.3. Географічне розташування компанії;
 - 2.4. Вплив зовнішніх чинників.
 3. Маркетинговий план:
 - 3.1. Маркетингова стратегія;
 - 3.2. Прогнозовані обсяги продажу.
 4. Виробничий план:
 - 4.1. Основні виробничі процеси;
 - 4.2. Обладнання та машини;
 - 4.3. Сировина та матеріали;
 - 4.4. Виробничі та адміністративні приміщення.
 5. Організаційний план:
 - 5.1. Організаційна форма бізнесу;
 - 5.2. Потреба в персоналі;
 - 5.3. Власники та керівна команда;
 - 5.4. Організаційна структура управління;
 - 5.5. Кадрова політика та стратегія.
 6. Оцінка ризиків:
 - 6.1. Категорії потенційних ризиків;
 - 6.2. Методи реагування на загрози бізнесу.
 7. Фінансовий план:
 - 7.1. Звіт про прибутки та збитки;
 - 7.2. План руху грошових коштів;
 - 7.3. Баланс на плановий період;
 - 7.4. Фінансові коефіцієнти.
- Додатки.
- На титульному аркуші зазначається:
- Назва проекту та компанії;

- Юридична адреса та контактні телефони (для нових локацій — відповідна адреса);
- Автори бізнес-плану з контактними даними;
- Інформація про сферу діяльності та загальні фінансові потреби проекту*;
- Вказівка на конфіденційність*;
- Місяць та рік складання.

*Примітки щодо оформлення: загальна сума інвестицій вказується без деталізації; конфіденційність формулюється, наприклад, так: «Цей бізнес-план є конфіденційним, власністю зазначених осіб і призначений лише для користувачів, яким він передається. Копіювання чи використання матеріалів забороняється без згоди компанії».

Зміст бізнес-плану повинен містити перелік розділів, підрозділів, таблиць, схем і додатків. Нумерація сторінок ведеться послідовно: титульний аркуш не нумерується, зміст — римськими цифрами, основні розділи — арабськими, додатки позначаються літерами (А, Б, В) із власною нумерацією (А1, А2...).

Резюме складається після завершення основних розділів і виконує функцію стислого огляду проекту (1–2 сторінки), демонструючи потенційному інвестору ключові аспекти бізнесу та заохочуючи до детального ознайомлення з бізнес-планом. Воно повинно бути лаконічним, інформативним і водночас привабливим для потенційного інвестора.

На практиці резюме бізнес-плану складається після завершення основної частини документа. Із кожного розділу вибираються найсуттєвіші та найбільш характерні аспекти підприємницького проекту.

Виклад матеріалу в резюме, як правило, починається зі стислого опису концепції бізнесу та унікальних характеристик фірми, що забезпечують задоволення потреб клієнтів і конкурентні переваги на ринку.

Далі висвітлюються очікувані результати діяльності підприємства у функціональних сферах: маркетинг, виробництво, управління персоналом,

фінанси, з метою представлення організації як життєздатної та інноваційної.

Орієнтовний перелік ключових аспектів резюме включає:

- опис концепції бізнесу, її ринкових можливостей та стратегії реалізації;
- характеристику цільового ринку, включно з основними споживачами, особливостями їх обслуговування, передбачуваними обсягами продажу та часткою ринку;
- унікальні риси бізнесу та ключові конкурентні переваги, що вже існують або плануються внаслідок реалізації стратегії;
- інформацію про компетенцію та професіоналізм керівника та команди менеджерів;
- основні фінансові показники, такі як прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення інвестицій;
- загальні фінансові потреби, очікувані джерела їх покриття та порядок використання коштів [29].

Резюме завершується суб'єктивною оцінкою підприємцем ймовірності успіху проекту.

Додатки. Однією з ключових вимог до бізнес-плану є його лаконічність. Детальну інформацію, що не може бути розкритою у основному тексті, подають у додатках.

До додатків включають документи, які безпосередньо цікавлять потенційних інвесторів або кредиторів. Решта матеріалів повинні бути підготовлені для надання за потреби. У тексті бізнес-плану обов'язково робляться посилання на відповідні додатки.

Типовий перелік документів у додатках:

- первинні матеріали аналізу ринку;
- специфікації продукції;
- рекламні матеріали;
- схеми виробничих потоків;
- організаційна структура підприємства;

- короткі CV власників і ключових менеджерів (до 1 сторінки);
- угоди оренди;
- гарантійні листи від клієнтів, постачальників, кредиторів;
- рекомендаційні листи, що підтверджують репутацію керівництва;
- юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, ліцензій, патентів тощо) [44].

Вказана структура є орієнтовною. Конкретний бізнес-план може відрізнятися деталізацією залежно від специфіки проекту. Перед передачею бізнес-плану зацікавленим сторонам слід ретельно продумати та підготувати перелік додатків.

1.4. Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-плану організації

Процес бізнес-планування на підприємстві передбачає застосування системних підходів до оцінки ефективності проектів. Необхідність такої оцінки обумовлена обмеженістю ресурсів та потребою у виборі оптимальних рішень для досягнення поставлених цілей.

Раціональна поведінка підприємства полягає у прагненні максимізувати різницю між отриманим прибутком та витратами, що відповідає базовим економічним законам, таким як закон попиту та пропозиції.

В основі визначення ефективності лежить концепція порівняльної переваги, яка визначає перевагу використання одних ресурсів над іншими для досягнення максимальної віддачі.

У виробничому контексті ефективність можна розуміти як співвідношення між цінністю отриманого результату та втраченими альтернативними можливостями [4].

Для цілісної оцінки бізнес-плану доцільно групувати критерії ефективності у три основні блоки: методологічні, методичні та операційні:

- Методологічні критерії відносяться до концептуальної сторони оцінки ефективності і є найбільш універсальними, тобто мало залежать від специфіки конкретного проекту.

- Методичні критерії безпосередньо пов'язані з конкретним проектом, його економічною та фінансовою діяльністю, і враховують особливості реалізації бізнес-ідеї.

- Операційні критерії спрямовані на спрощення процесу оцінки з точки зору обчислювальної та інформаційної підтримки [3].

Таке структурування критеріїв дозволяє:

1. Провести всебічну оцінку здійсненності проекту, враховуючи технічні, фінансові, економічні та інші обмеження;
2. Оцінити абсолютну ефективність проекту та перевірити

дотримання передбачених умов;

3. Визначити порівняльну ефективність шляхом зіставлення альтернативних проектів і встановлення переваг одного проекту над іншим.

Основними показниками ефективності бізнес-планів є показники дисконтованої економічної ефективності інвестицій:

- Чистий приведений ефект (Net Present Value, NPV);
- Індекс рентабельності інвестиції (Profitability Index, PI);
- Внутрішня норма прибутку (Internal Rate of Return, IRR);
- Модифікована внутрішня норма прибутку (Modified Internal Rate of Return, MIRR);
- Дисконтований строк окупності інвестицій (Discounted Payback Period, DPP);
- Строк окупності інвестицій (Payback Period, PP);
- Коефіцієнт ефективності інвестицій (Accounting Rate of Return, ARR).

Використання зазначених методик забезпечує комплексний аналіз бізнес-плану та дозволяє приймати зважені управлінські рішення щодо доцільності та перспективності інвестиційних проектів.

- Динаміка показників фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності діяльності підприємства оцінюється на всіх етапах реалізації бізнес-плану [16].

а) Метод розрахунку чистого приведенного ефекту (NPV, ЧДД).

Цей метод ґрунтується на порівнянні величини початкових інвестицій (IC) із сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, отриманих від проекту протягом прогнозованого періоду.

Оскільки надходження коштів розподілені у часі, їх дисконтують за коефіцієнтом r , встановлюваним інвестором відповідно до бажаного рівня доходності.

Нехай інвестиція IC прогнозовано генерує протягом n років річні доходи P_1, P_2, \dots, P_n . Тоді загальна дисконтована

величина доходів (PV) та чистий приведений ефект (NPV) розраховуються за формулами [26]:

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k}, \quad (1.1)$$

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (1.2)$$

- якщо $NPV > 0$, проект слід прийняти;
- якщо $NPV < 0$, проект слід відхилити;
- якщо $NPV = 0$, проект є нейтральним за прибутковістю.

Економічна інтерпретація:

- $NPV < 0$ — прийняття проекту зменшить вартість компанії;
- $NPV = 0$ — вартість компанії не зміниться, але обсяги виробництва можуть зрости;
- $NPV > 0$ — реалізація проекту збільшить добробут власників.

При прогнозуванні доходів слід враховувати всі види надходжень, як виробничого, так і невиробничого характеру.

Якщо інвестиції здійснюються поступово протягом m років, формула NPV модифікується з урахуванням впливу інфляції j :

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r+j)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+j)^j}, \quad (1.3)$$

Показник NPV адитивний у просторі й часі, що дозволяє сумувати NPV різних проектів, роблячи його ключовим критерієм при оцінці інвестиційного портфеля.

б) Метод розрахунку індексу рентабельності інвестиції (PI, ІДД).
Індекс рентабельності визначається як відношення дисконтованих доходів до інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k}}{IC}, \quad (1.4)$$

- $PI > 1$ — проект доцільно реалізовувати;
- $PI < 1$ — проект відхиляється;
- $PI = 1$ — проект нейтральний.

Як відносний показник, PI характеризує ефективність вкладень на одиницю витрат, що особливо корисно при порівнянні альтернативних проектів із близькими NPV .

в) Метод розрахунку внутрішньої норми прибутку (IRR , $ВНД$). IRR - це ставка дисконтування r , при якій NPV проекту дорівнює нулю:

$$\sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} = 0, \quad (1.5)$$

Для практичного розрахунку IRR застосовується метод послідовних ітерацій: вибирають два коефіцієнти $r_1 < r_2$, при яких функція NPV змінює знак, і визначають IRR за формулою інтерполяції:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)}(r_2 - r_1), \quad (1.6)$$

г) Метод визначення строку окупності інвестицій (PP , DPP). Цей метод оцінює період, необхідний для повернення вкладених коштів.

Якщо доходи рівномірні, строк окупності визначають як відношення витрат до річного доходу.

При нерівномірному розподілі доходів визначають кумулятивний період до повного повернення інвестицій:

$$CO = \frac{IC}{\frac{\sum_{k=1}^n P_k}{n}}, \quad (1.7)$$

Дисконтований строк окупності (DPP) враховує зміну цінності грошей у часі та інфляцію:

$$DPP = \frac{\sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+j)^j}}{\frac{\sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r+j)^k}}{n}}, \quad (1.8)$$

Використання цих методів обумовлено необхідністю врахування часової вартості грошей, впливу інфляції, процентних доходів і ризику невиконання зобов'язань [39].

Майбутня вартість поточних коштів визначається за формулою:

$$Bc = C(1+d)^t, \quad (1.9)$$

де C — поточна сума інвестиції, d — ставка дисконту, t — тривалість періоду в роках.

Дисконтування поточних і майбутніх сум дозволяє оцінити цінність проекту, враховуючи витрати та очікувані результати, що підсумовуються для отримання загальної оцінки прийнятності проекту.

Динаміка фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства розраховується за відповідними алгоритмами.

Платоспроможність підприємства визначає його здатність виконувати боргові зобов'язання в установлені строки і оцінюється через коефіцієнти ліквідності:

- Коефіцієнт загальної ліквідності (Кл.заг.) – відношення поточних активів до поточних зобов'язань. Норма: ≥ 2 (можливий діапазон 1,2–2,5).

- Коефіцієнт термінової ліквідності (Кл.терм.) – відношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань.

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл. абс.) – відношення грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань. Норма: $\geq 0,2-0,25$.

- Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей – оцінює відповідність термінових надходжень до термінових зобов'язань; бажане значення $> 1,25$.

Фінансова стійкість характеризує незалежність підприємства у володінні та використанні майна.

Абсолютна, нормальна, нестійка та кризова стійкість визначаються забезпеченістю запасів різними джерелами фінансування (власні оборотні кошти, довгострокові та короткострокові кредити).

Фінансові результати проекту відображаються у звітності та слугують для оцінки ефективності та правильності політики бізнес-планування.

Для прогнозування результатів підприємство складає прогнозні фінансові документи: звіт про фінансові результати, звіт про грошові потоки та бухгалтерський баланс.

Фінансове прогнозування включає:

- бюджети поточної діяльності;
- грошовий бюджет;
- прогнозні фінансові звіти.

Ці документи взаємопов'язані і базуються на єдиному комплексі вихідних даних, що дозволяє чітко планувати та контролювати фінансовий стан підприємства.

Формування фінансових звітів та висновки до розділу 1

Прогнозний звіт про фінансові результати формується на підставі:

- бюджету доходів підприємства на прогнозний період із деталізацією за видами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова) та структурними підрозділами (центрами доходів);

- агрегованого бюджету доходів підприємства;
- бюджету витрат підприємства на прогностичний період із розподілом за структурними підрозділами (центрами витрат);
- агрегованого бюджету витрат підприємства;
- загального бюджету доходів і витрат, який трансформується у прогностичний звіт про фінансові результати;
- розрахунку фінансових показників на основі прогностичного звіту та порівняння їх із прогнозованими значеннями [42, 189].

Прогностичний звіт про рух грошових коштів складається на основі прогностичних операцій підприємства з урахуванням касової бази. Послідовність його формування включає:

- класифікацію надходжень та витрат грошових коштів за видами діяльності;
- визначення мінімального постійного залишку грошових коштів;
- встановлення часових рамок виникнення притоків і відтоків;
- формування притоків грошових коштів на основі агрегованого бюджету доходів, приведеного до касової бази;
- нормування відтоків грошових коштів на основі агрегованого бюджету витрат, приведеного до касової бази;
- координацію графіка надходжень та витрат грошових коштів;
- узгодження притоків і відтоків із фінансовим та інвестиційним планами;
- агрегування прогностичних притоків та відтоків у прогностичному грошовому бюджеті;
- порівняння загального прогностичного притоку або відтоку грошових коштів із прогнозованим прибутком підприємства.

Прогностичний бухгалтерський баланс формується на завершальному етапі прогнозування через:

- перенесення інформації із загальних бюджетів доходів і витрат у журнал прогностичних господарських операцій;

- перенесення даних із прогнозного грошового бюджету;
- складання узагальненого журналу господарських операцій;
- формування прогнозного бухгалтерського балансу на основі журналу операцій;
- розрахунок прогнозних фінансових коефіцієнтів та формування висновків щодо прогнозного фінансового стану підприємства.

Висновки до розділу 1

1. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин в Україні планування економічної діяльності підприємств є необхідною передумовою ефективного функціонування ринку, оптимального розподілу ресурсів та задоволення попиту споживачів. Планування передбачає конкретизацію цілей розвитку підприємства та його підрозділів, визначення господарських завдань, методів їх реалізації, строків та послідовності виконання. Залежно від тривалості планового періоду розрізняють довгострокове, середньострокове та короткострокове планування.

2. Система планування характеризується взаємодією суб'єктів планування (керівників та розробників планів) та процесів обробки інформації. У випадку розгляду системи як сукупності суб'єктів або процесів вона виступає як цілісна структура із специфічними взаємозв'язками. При розгляді системи як сукупності результатів, планування визначається як комплекс взаємопов'язаних планів.

3. Для підприємницької діяльності характерні плани реалізації окремих проектів (угод), відомі у світовій практиці як бізнес-плани. Бізнес-план – це документ, який систематизує узгоджені у часі та просторі дії, спрямовані на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації проекту. Він є складовою господарських угод виробничого, торгово-комерційного та фінансово-кредитного характеру.

4. У ринкових умовах бізнес-план виступає як стратегічний інструмент управління, що визначає оптимальні та найменш ризиковані шляхи реалізації проекту. Його структура зазвичай включає: концепцію та мету бізнесу, характеристику продукту та його здатності задовольняти потреби ринку, оцінку ринкової ємності та стратегію поведінки на певних сегментах, організаційну та виробничу структуру, фінансовий проект, стратегію фінансування, інвестиційні пропозиції та перспективи розвитку підприємства.

5. Основними показниками ефективності бізнес-планів є:

- дисконтована економічна ефективність інвестицій (чистий приведений ефект – NPV, індекс рентабельності інвестицій – PI, внутрішня норма прибутку – IRR, модифікована внутрішня норма прибутку – MIRR, дисконтований строк окупності інвестицій – DPP, строк окупності – PP, коефіцієнт ефективності інвестицій – ARR);

- динаміка показників фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства на всіх етапах реалізації бізнес-плану.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «БАРІОН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БАРІОН»

Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «БАРІОН», зареєстроване в установленому порядку і володіє всіма необхідними юридичними реквізитами. Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Гусовського, буд. 4А.

Організація функціонує як господарський суб'єкт з правами юридичної особи, що здійснює діяльність на підставі статуту та відповідно до норм законодавства України. ТОВ «БАРІОН» є прикладом сучасної компанії, діяльність якої відображає специфіку ринкових умов і необхідність застосування комплексних методів управління для досягнення сталого розвитку.

Основним видом діяльності - є оптова торгівля іншими машинами, приладами, апаратурою та обладнанням загальногосподарського та спеціального призначення.

Додатковими видами діяльності компанії є наступні:

- діяльність допоміжна, пов'язана з сухопутним транспортом;
- торгівля оптова фармацевтичною продукцією;
- роздрібна торгівля виробами, що застосовуються в медичних цілях, ортопедичними виробами в спеціалізованих магазинах;
- діяльність агентів, що спеціалізуються на оптовій торгівлі товарами, не включеними до інших груп;
- оптова торгівля водопровідним та опалювальним обладнанням і санітарно-технічною арматурою;
- оптова торгівля санітарно-технічним обладнанням;
- ремонт машин і обладнання;

- ремонт електронного та оптичного обладнання;
- оптова торгівля експлуатаційними матеріалами та приладдям для машин;
- діяльність агентів з оптової торгівлі універсальним асортиментом товарів;
- випробування, дослідження та аналіз цілісних механічних і електричних систем, енергетичне обстеження;
- діяльність з технічного контролю, випробувань та аналізу;
- діяльність з надання інших допоміжних послуг для бізнесу, не включена в інші угруповання та інші.

Згідно з перерахованими вище видами діяльності варто зазначити, що компанія ТОВ «БАРІОН» займається продажем переважно водопостачального обладнання для промисловості та ЖКГ, а також іншого обладнання, що забезпечує підприємства.

Крім цього, в її послуги входить створення проекту з установки, будівництво, доставка, монтаж, впровадження та сервісне обслуговування обладнання, що поставляється.

Стратегічною метою бізнесу є створення комплексних рішень щодо створення та впровадження якісних і ефективних систем водопостачання, розвиток асортиментної політики з можливістю комплексного обслуговування та завоювання більшої частки ринку.

Головними цілями бізнесу є:

- розширення асортименту;
- підвищення сфери впливу;
- збільшення комерційного прибутку;
- підвищення якості клієнтського сервісу;
- підтримка іміджу та репутації компанії.

Територія впливу компанії – м. Київ і Київська область, а також доставка по всій Україні.

Організаційна структура компанії має лінійний тип управління (рис. 2.1).

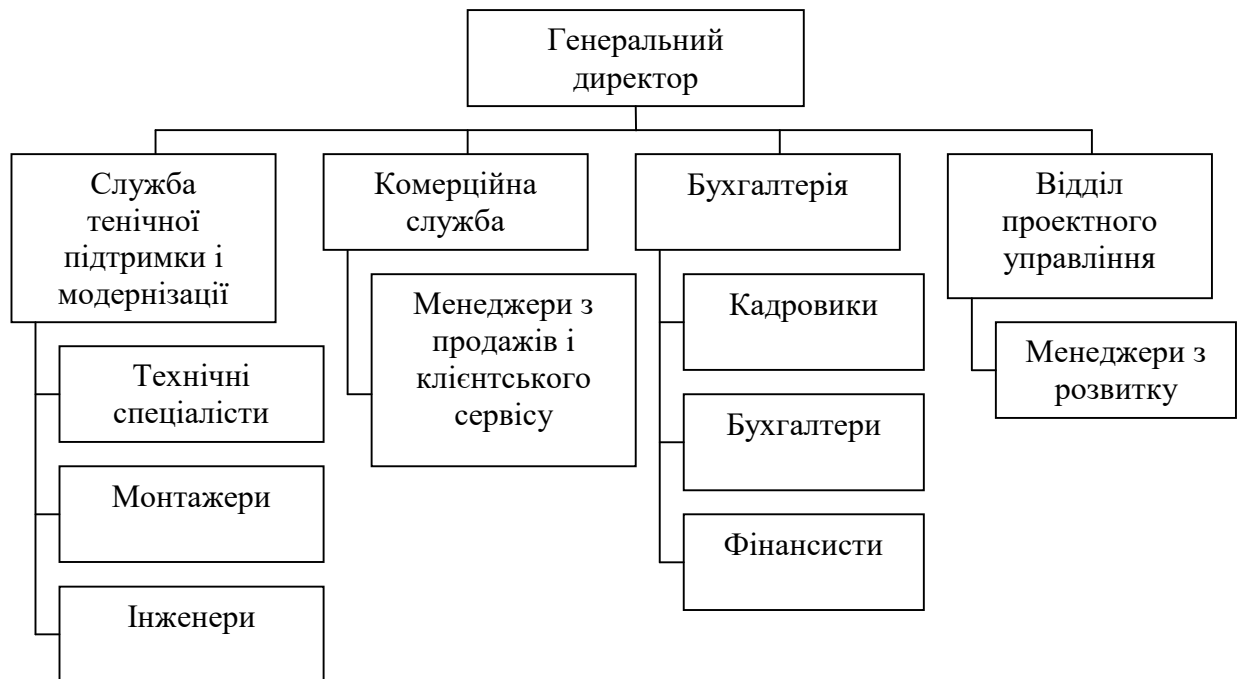


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «БАРІОН»

Керівництво компанією здійснює безпосередньо генеральний директор. Він є і керівником начальників наступних відділів: служба технічної підтримки та модернізації, комерційна служба, бухгалтерія та фінансовий відділ.

Служба технічної підтримки та модернізації здійснює установку обладнання, налагодження системи та інтеграцію з підприємством-замовником.

Комерційна служба складається з менеджерів з продажу та клієнтського сервісу, саме вони представляють компанію перед клієнтами, займаються пошуком нових клієнтів, супроводжують їх на всіх етапах продажу та кінцевого сервісу.

Відділ бухгалтерії складається з фінансистів і бухгалтерів, які займаються фінансовою політикою компанії, представляють її перед податковими органами тощо. До відділу бухгалтерії також входять кадровики, які здійснюють кадрову політику фірми.

Відділ проектного розвитку займається пропозицією та організацією проектних впроваджень нового обладнання та індивідуальних запитів замовника. Співробітники у своїй діяльності використовують типові комунікації та діалогові.

Бухгалтерський баланс і звіт про фінансові результати представлені в Додатках А і Б. Структура майна та джерела його формування представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Структура майна ТОВ «БАРІОН»
та джерела його формування**

Показник	Значення показника					Зміна за аналізований період	
	тис. грн			у % до валюти балансу		тис. грн	± %
	2023	2024	2025	на початок аналізованого періоду (2023)	на початок аналізованого періоду (2025)		
Актив							
Необоротні активи	96	60	393	0,3	0,6	+297	+4,1
Оборотні, всього	35632	85722	63546	99,7	99,4	+27 914	+78,3
у тому числі: запаси	16014	59794	24368	44,8	38,1	+8 354	+52,2
грошові кошти та їх еквіваленти	924	1227	6069	2,6	9,5	+5 145	+6,6
Пасив							
Власний капітал	2 811	6 643	12 874	7,9	20,1	+10 063	+4,6
Довгострокові зобов'язання	-	-	6 100	-	9,5	+6 100	-
Короткострокові зобов'язання, всього	32 917	79 139	44 965	92,1	70,3	+12 048	+36,6
у тому числі: позикові кошти	-	-	-	-	-	-	-
Валюта балансу	35 728	85 782	63 939	100	100	+28 211	+79

За період 2023–2025 рр. активи підприємства зросли майже вдвічі, що пов'язано з розширенням структури капіталу та збільшенням частки високоліквідних коштів.

Істотний приріст необоротних активів свідчить про перехід до інвестиційної моделі розвитку та формування довгострокової бази для виробничої діяльності.

При цьому оборотні кошти зберегли домінуюче становище в структурі балансу, хоча їх величина знизилася порівняно з піком 2024 року, що вказує на стабілізацію поточних потоків.

Зростання грошових коштів більш ніж у шість разів відображає накопичення фінансового резерву та підвищення платоспроможності. Збільшення власного капіталу в 4,6 рази підтверджує посилення внутрішнього фінансування та зниження залежності від короткострокових зобов'язань.

Однчасна поява довгострокових зобов'язань демонструє перехід до використання інструментів зовнішнього фінансування для стратегічних цілей.

Скорочення короткострокових зобов'язань до кінця періоду формує більш стійку структуру пасивів, де частка власного капіталу значно зросла, що зміцнює фінансову стійкість організації.

Основні фінансові результати діяльності ТОВ «БАРІОН» за весь аналізований період наведені нижче в таблиці 2.2.

За три роки виручка збільшилася більш ніж у десять разів, що демонструє активне розширення діяльності та зростання ринкових позицій. Витрати зросли порівнянними темпами, проте позитивна динаміка продажів забезпечила значний приріст прибутку.

Прибуток від продажів зріс у 5,7 рази, що відображає зростання ефективності операційної діяльності. Показник ЕВІТ збільшився в 6,6 рази, що підтверджує зміцнення виробничого і фінансового потенціалу.

Податки на прибуток зросли в сім разів, що відповідає збільшенню кінцевих результатів. Чистий прибуток зріс в 6,5 рази, закріпивши позитивний тренд і забезпечивши високий рівень рентабельності діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Основні фінансові результати діяльності
ТОВ «БАРІОН»

Показник	Значення показника, тис. грн			Зміни показника		Середньорічна величина, тис. грн
	2023	2024	2025	тис. грн	± %	
1. Виручка	41901	157685	432762	+390861	+10,3	210783
2. Витрати за звичайними видами діяльності	40592	151541	425300	+384708	+10,5	205811
3. Прибуток (збиток) від продажів	1309	6144	7462	+6153	+5,7	4972
4. Інші доходи та витрати, крім відсотків до сплати	-107	-1251	470	+577	↑	-296
5. ЕВІТ (прибуток до сплати відсотків і податків)	1202	4893	7932	+6730	+6,6	4676
6. Відсотки до сплати	–	–	–	–	–	–
7. Податки на прибуток (доходи)	242	1036	1701	+1459	+7	993
8. Чистий прибуток (збиток)	960	3857	6231	+5271	+6,5	3683

Таким чином, ТОВ «БАРІОН» характеризується як компанія, що динамічно розвивається, демонструючи стійке зростання фінансових показників і активів протягом аналізованого періоду.

Розширення оборотних коштів при одночасному збільшенні частки необоротних активів свідчить про перехід до інвестиційної моделі та формування довгострокової бази розвитку.

Істотне збільшення виручки і прибутку підтверджує зростання ринкової позиції та ефективність поточної стратегії, заснованої на комплексному обслуговуванні клієнтів і диверсифікації видів діяльності. Сукупність показників відображає зміцнення фінансової стійкості підприємства і його здатність до подальшого масштабування на російському ринку.

2.2. Організація бізнес-комунікацій в компанії: структура, канали та учасники взаємодії

Система бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН» формувалася паралельно з розширенням видів діяльності та збільшенням обсягу продажів у 2023–2025 рр. Організаційна структура компанії має лінійний тип управління, де генеральний директор координує роботу ключових підрозділів: комерційної служби, бухгалтерії та фінансового відділу, служби технічної підтримки та модернізації, а також відділу проектного розвитку.

Кожен з підрозділів є самостійною ланкою комунікаційної мережі, всередині якої формуються як внутрішні, так і зовнішні канали взаємодії. В умовах зростання обсягів діяльності саме узгодженість цих комунікацій забезпечувала стабільність управління та якість обслуговування клієнтів.

У 2023 р. система взаємодії мала переважно традиційний характер: основне спілкування велося через ділову переписку та телефонні дзвінки, а внутрішня звітність формувалася з використанням стандартних програмних рішень.

Збільшення оборотів у 2024 р. призвело до необхідності інтеграції електронних платформ, що дозволило прискорити обмін інформацією між підрозділами та оптимізувати контроль за виконанням замовлень.

До 2025 року були впроваджені нові цифрові канали комунікації, включаючи CRM-систему для обліку клієнтів, автоматизований документообіг і корпоративні месенджери, що підвищило прозорість і скоротило терміни узгодження рішень.

Значну роль у структурі комунікацій відігравала комерційна служба, що складалася з менеджерів з продажу та клієнтського сервісу. Їх взаємодія з клієнтами забезпечувала повний цикл: від первинного контакту до післяпродажного обслуговування.

При цьому комунікації носили двосторонній характер: зовнішні канали формували потік інформації про запити ринку, а внутрішні забезпечували

координацію з технічною службою, бухгалтерією та проектним відділом. В результаті формувалася система зворотного зв'язку, де кожен відділ вносив вклад у кінцевий результат.

Служба технічної підтримки та модернізації займалася встановленням обладнання, його налагодженням та інтеграцією в інфраструктуру замовника. У 2023 р. комунікації цієї служби були обмежені особистими зустрічами та звітами в письмовій формі, але вже в 2024-2025 рр. активно використовувалися онлайн-консультації, дистанційна діагностика та цифрова передача даних. Ці зміни підвищили швидкість реагування на запити клієнтів і знизили витрати компанії.

На окрему увагу заслуговує діяльність відділу проектного розвитку, який забезпечував впровадження нових рішень та індивідуальну роботу з замовниками. Його взаємодія з комерційним і технічним підрозділами формувала основу для стратегічного зростання компанії.

До 2025 року цей відділ використовував проектні форми комунікацій: регулярні координаційні наради, ведення єдиної бази проектів і використання візуальних інструментів планування.

Бухгалтерія та фінансовий відділ у системі бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН» виконували ключову функцію з узгодження фінансових потоків та підтримки прозорості розрахунків. У 2023 р. комунікації з іншими підрозділами будувалися переважно через обмін паперовими документами та електронними таблицями, що обмежувало швидкість обробки інформації. Уже в 2024 р. в компанії була впроваджена автоматизована бухгалтерська програма, що дозволило налагодити оперативний обмін даними з комерційною службою та відділом проектного розвитку.

У 2025 р. система взаємодії доповнилася внутрішнім електронним документообігом, що забезпечило інтеграцію з податковими органами та спростило процес звітності.

Ці зміни зміцнили внутрішню координацію та підвищили ефективність взаємодії із зовнішніми партнерами, включаючи державні контролюючі органи та банки.

Організація каналів комунікації в 2023–2025 рр. зазнала істотних змін. Якщо на початковому етапі переважали традиційні форми спілкування (ділові листи, телефонні переговори, особисті зустрічі), то до кінця аналізованого періоду основне місце зайняли цифрові платформи, корпоративні месенджери та спеціалізовані програми для управління проектами.

Це дозволило скоротити витрати часу, зменшити ризик спотворення інформації та забезпечити доступність даних для всіх учасників взаємодії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Канали бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН»
у 2023–2025 рр.

Рік	Основні канали	Характеристика ефективності
2023	Телефонні переговори, паперова документація, електронна пошта	Низька швидкість обробки інформації, висока залежність від особистих зустрічей
2024	Електронна пошта, корпоративні чати, автоматизовані бухгалтерські програми	Прискорення документообігу, підвищення прозорості розрахунків, зниження паперового навантаження
2025	CRM-система, корпоративні месенджери, електронний документообіг, онлайн-конференції	Повна цифровізація комунікацій, висока швидкість узгоджень, інтеграція внутрішніх і зовнішніх каналів

Динаміка представлених даних демонструє перехід від традиційних до цифрових форм комунікацій, що відбилося на ефективності управлінських процесів.

До 2025 року взаємодія всередині компанії набула більш системного і комплексного характеру, де основне значення мали автоматизовані рішення і цифрові платформи.

Це дозволило зміцнити координацію між підрозділами і підвищити якість обслуговування клієнтів за рахунок скорочення часу відгуку і підвищення надійності обміну інформацією.

Важливим елементом бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН» виступає участь різних підрозділів в єдиній системі взаємодії. Кожна ланка компанії формує власні інформаційні потоки, але одночасно включена в загальну комунікаційну мережу.

Комерційна служба концентрує відомості про клієнтів і партнерів, відділ проектного розвитку інтегрує ці дані в нові проекти, технічна служба забезпечує практичну реалізацію, а фінансовий блок фіксує і аналізує результати.

Така структура формує стійкий цикл обміну інформацією, де кожен учасник виконує конкретну функцію і несе відповідальність за якість взаємодії (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Учасники бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН»
та їх функції

Підрозділ	Основні функції в комунікаційній системі	Вплив на результати 2023–2025 рр.
Комерційна служба	Ведення переговорів, супровід клієнтів, формування звітів про попит	Зростання виручки та розширення клієнтської бази
Служба технічної підтримки та модернізації	Інсталяція, налагодження обладнання, консультації	Підвищення якості обслуговування та зниження витрат
Відділ проектного розвитку	Підготовка індивідуальних рішень, інтеграція нових технологій	Зміцнення конкурентних позицій та зростання частки ринку
Бухгалтерія та фінансовий відділ	Контроль розрахунків, взаємодія з податковими органами та банками	Зниження ризиків, підвищення прозорості фінансових потоків
Керівництво компанії	Координація діяльності підрозділів, стратегічне планування	Зростання власного капіталу та стійкість структури пасивів

Аналіз даних показує, що система комунікацій ТОВ «БАРІОН» побудована за принципом взаємного доповнення:

- кожен відділ виконує унікальну функцію;
- взаємодія забезпечує цілісність управлінського циклу.

З 2023 по 2025 рр. посилилася роль комерційної служби та проектного відділу, що пов'язано із зростанням клієнтської бази та збільшенням кількості комплексних проектів.

Паралельно технічна служба та бухгалтерія забезпечили виконання зобов'язань перед замовниками та державними органами, що зміцнило довіру до компанії.

Структура бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН» у 2023–2025 рр. представлена на рисунку 2.2.

Даний рисунок відображає логіку внутрішніх і зовнішніх комунікацій ТОВ «БАРІОН» у 2023–2025 рр.

Центр координації інформації зосереджений у генерального директора, що відповідає лінійному типу управління.

Комерційна служба виступає основним генератором клієнтських даних і зовнішніх контактів, які потім трансформуються в проекти через взаємодію з відділом проектного розвитку.

Технічна служба забезпечує реалізацію рішень і підтримує зворотний зв'язок із замовниками, формуючи базу для подальшої співпраці.

Фінансовий блок замикає комунікаційний цикл, фіксуючи і контролюючи всі господарські операції, а також підтримуючи зв'язок з державними структурами.

Така модель демонструє взаємозалежність підрозділів і показує, що успішність діяльності компанії безпосередньо пов'язана зі стійкістю комунікаційних зв'язків.

Узагальнюючи вищесказане, можна відзначити, що ТОВ «БАРІОН» у 2023–2025 рр. сформувало комплексну систему бізнес-комунікацій, що інтегрує внутрішні та зовнішні канали взаємодії.

Внутрішні зв'язки забезпечили узгодженість підрозділів, а цифровізація процесів дозволила скоротити терміни узгоджень і підвищити якість інформаційного обміну.

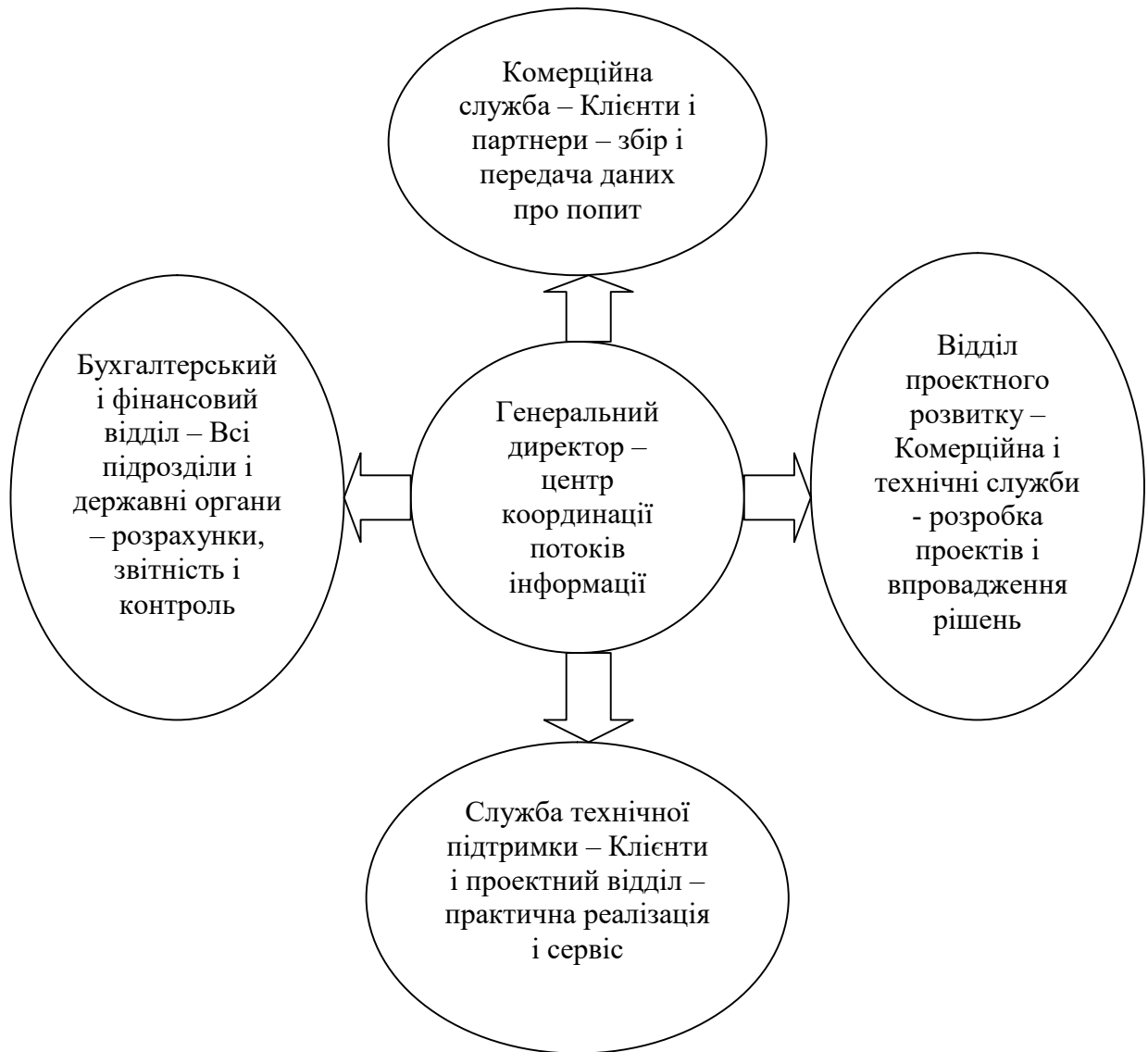


Рис. 2.2. Структура бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН» у 2023–2025 рр.

Зміцнення ролі комерційної служби та проектного відділу супроводжувалося розширенням клієнтської бази та зростанням обсягу продажів.

У сукупності це підтвердило, що організаційна структура комунікацій стала стратегічним ресурсом, що забезпечує фінансову стійкість і зростання ринкових позицій компанії.

2.3. Основні проблеми бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН» і передумови для розробки проекту щодо їх усунення

Аналіз динаміки розвитку ТОВ «БАРІОН» у 2023–2025 рр. показує, що при значному зростанні активів, виручки та прибутку компанія зіткнулася з низкою труднощів, пов'язаних з організацією бізнес-комунікацій.

Фінансові результати продемонстрували успішність стратегічної лінії, проте темпи розширення діяльності призвели до того, що існуючі комунікаційні канали не завжди справлялися зі зростаючим навантаженням. В результаті виникли дисбаланси між швидкістю обміну інформацією та масштабами бізнесу, що виразилося в надмірних витратах часу та нерівномірності взаємодії підрозділів.

Однією з найбільш помітних проблем стало розбіжність у роботі комерційної служби та технічного підрозділу. У 2023 р., коли обсяг продажів був відносно невисоким, координація будувалася на особистих контактах менеджерів та інженерів.

Уже в 2024–2025 рр. зростання клієнтської бази призвело до збільшення кількості замовлень і ускладнення структури угод, що вимагало розширення каналів обміну інформацією. За відсутності чіткої регламентації комунікацій нерідко відбувалися затримки в передачі даних про технічні параметри обладнання або особливості обслуговування, що знижувало швидкість реалізації проектів і формувало ризики для іміджу компанії.

Другим вузьким місцем стала робота бухгалтерії та фінансового відділу. Незважаючи на впровадження автоматизованих програм у 2024 р., спостерігалися труднощі в інтеграції цих рішень з CRM-системою та корпоративними месенджерами.

В результаті інформація про розрахунки і заборгованості надходила в комерційну службу із затримкою, що заважало оперативно укладати нові угоди. Така ситуація особливо яскраво проявилася в 2024 р., коли зростання

обороту досягло пікових значень і вимагало синхронної взаємодії всіх підрозділів.

Не менш значущою перешкодою виявилось обмежене використання проектних форм комунікації. Відділ проектного розвитку в 2023–2024 рр. взаємодіяв з іншими службами на нарадах і через розрізнені документи. Тільки в 2025 р. було запроваджено ведення єдиної бази проектів, однак процес інтеграції виявився неповним: співробітники не завжди своєчасно оновлювали дані, що породжувало інформаційні прогалини. Це знижувало прозорість координації та перешкоджало комплексній оцінці ресурсів.

Зовнішні комунікації компанії також не були позбавлені недоліків. Незважаючи на впровадження CRM-системи, частина інформації про клієнтів зберігалася в окремих файлах, що створювало ризик дублювання даних і їх втрати.

Крім того, була відсутня єдина система для аналізу зворотного зв'язку від клієнтів, що обмежувало можливості щодо поліпшення якості обслуговування. В умовах посилення конкуренції на ринку такі прогалини знижували потенціал компанії в області стратегічного позиціонування.

Перераховані труднощі вказують на необхідність розробки проекту з удосконалення бізнес-комунікацій. Передумовами для цього виступають зростання масштабів діяльності, ускладнення структури замовлень, потреба в інтеграції цифрових рішень і підвищення вимог клієнтів до швидкості та якості взаємодії.

Сукупність цих факторів визначає необхідність системного підходу до усунення виявлених проблем і формування єдиної комунікаційної стратегії (таблиця 2.5).

Аналіз показує, що найбільші труднощі припадають на зони перетину підрозділів, де потрібна комплексна взаємодія.

Слабкі місця проявилися в недостатній інтеграції цифрових рішень і неузгодженості регламентів, що знижувало швидкість управлінських рішень. Незважаючи на високі показники виручки і прибутку, компанія стикалася з

проблемами організаційного характеру, які перешкоджали оптимальній реалізації потенціалу.

Таблиця 2.5

Основні проблеми бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН» у 2023–2025 рр.

Проблемна зона	Прояв у діяльності	Наслідки для компанії
Взаємодія комерційної служби та технічного підрозділу	Несвоєчасна передача даних про параметри обладнання та терміни встановлення	Збільшення термінів реалізації проектів, зниження задоволеності клієнтів
Робота бухгалтерії та фінансового відділу	Затримки при інтеграції даних з CRM і корпоративними системами	Зниження оперативності розрахунків, труднощі в укладанні нових контрактів
Відділ проектного розвитку	Недостатня регламентація проектних комунікацій, розрізнені документи	Неповнота інформації, уповільнення впровадження нових рішень
Зовнішні канали	Зберігання клієнтської інформації в різних джерелах, слабка систематизація зворотного зв'язку	Ризик втрати даних, обмежені можливості аналізу клієнтських запитів
Загальна цифрова інтеграція	Недосконалість зв'язку між автоматизованими системами і внутрішніми месенджерами	Збільшення навантаження на персонал, дублювання функцій

Внутрішні передумови для розробки проекту полягають у необхідності зміцнення горизонтальних зв'язків і формування єдиної бази даних, яка дозволить мінімізувати спотворення інформації. Важливим фактором також стало збільшення штату співробітників і зростання кількості проектів, що вимагало переходу від традиційних форм координації до системних інструментів управління комунікаціями.

Серед зовнішніх передумов слід виділити посилення конкуренції на ринку обладнання для промисловості та ЖКГ, зростання вимог до швидкості виконання замовлень і прозорості взаємодії з партнерами.

Ключові клієнти компанії висувають підвищені вимоги до сервісу, що вимагає від організації переходу до більш досконалих каналів зв'язку та впровадження цифрових технологій (таблиця 2.6).

Ці фактори демонструють, що проект з удосконалення бізнес-комунікацій не є ініціативою, пов'язаною лише з внутрішніми перетвореннями. Він продиктований об'єктивними змінами зовнішнього середовища та необхідністю адаптації до нових умов ринку. Збільшення кількості проектів і зростання обсягів продажів зробили існуючі методи обміну інформацією недостатніми для забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 2.6

Передумови розробки проекту з удосконалення бізнес-комунікацій
ТОВ «БАРІОН»

Тип передумови	Зміст	Вплив на необхідність проекту
Внутрішні	Збільшення штату співробітників і розширення клієнтської бази	Виникнення потреби у формалізації комунікаційних процедур
Внутрішні	Недостатня інтеграція CRM, бухгалтерських програм і корпоративних месенджерів	Зниження швидкості обміну інформацією та зростання операційних витрат
Внутрішні	Зростання кількості комплексних проектів	Ускладнення взаємодії між підрозділами та ризик інформаційних прогалин
Зовнішні	Посилення конкуренції на ринку обладнання та послуг для ЖКГ	Необхідність оперативного реагування та підвищення якості сервісу
Зовнішні	Підвищення вимог замовників до прозорості процесів	Вимога до впровадження цифрових каналів та єдиної бази клієнтських даних
Зовнішні	Активне впровадження цифрових технологій конкурентами	Ризик втрати ринкових позицій при збереженні традиційної системи комунікацій

Одночасно конкуренти компанії прискорили впровадження цифрових рішень, що посилює тиск на ТОВ «БАРІОН» і створює ризики втрати частини клієнтів.

Представимо дерево цілей на малюнку 2.3.

Формування проекту з модернізації системи комунікацій набуває стратегічного значення, оскільки він дозволяє пов'язати внутрішні організаційні процеси із зовнішніми викликами.

Інтеграція цифрових інструментів, формалізація регламентів і розширення каналів взаємодії забезпечать вищу ефективність роботи підрозділів і зміцнять ринкові позиції компанії.

Таким чином, система бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН» у 2023–2025 рр. продемонструвала динаміку зростання, але разом з цим виявила низку проблем, пов'язаних з інтеграцією цифрових рішень і узгодженістю роботи підрозділів.

Головна ціль: удосконалення системи бізнес-комунікації для підвищення ефективності управління і якості взаємодії з клієнтами	
<p style="text-align: center;">Підділі першого рівня</p> <p>1.1. Інтеграція цифрових інструментів у внутрішні процеси</p> <p>1.2. Формування єдиної бази клієнтських даних і зворотнього зв'язку</p> <p>1.3. Підвищення узгодженості роботи підрозділів</p> <p>1.4. Оптимізація зовнішніх каналів взаємодії</p>	<p style="text-align: center;">Підділі другого рівня</p> <p>2.1. Автоматизація документообороту і розрахунків</p> <p>2.2. Синхронізація CRM з бухгалтерськими програмами і месенджерами</p> <p>2.3. Ведення централізованого збереження інформації про клієнтів</p> <p>2.4. Створення системи аналізу відгуків і пропозицій</p> <p>2.5. Регламентація обміну даними між комерційною і технічною службами</p> <p>2.6. Впровадження проектних форм комунікацій в відділі розвитку</p> <p>2.7. Розвиток цифрових каналів для клієнтів</p> <p>2.8. Підвищення прозорості взаємодії з партнерами і державними органами</p>

Рис. 2.3. Дерево цілей проекту з удосконалення бізнес-комунікацій ТОВ «БАРІОН»

Відсутність єдиної бази даних і недостатня регламентація обміну інформацією уповільнювали виконання проектів і збільшували навантаження на співробітників. Зовнішнє середовище посилює тиск, висунувши нові вимоги до швидкості реакції та якості клієнтського сервісу.

Розробка проекту з модернізації комунікацій стає об'єктивною необхідністю, оскільки саме він дозволить усунути внутрішні обмеження та підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Висновки до розділу 2

1. Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «БАРІОН», зареєстроване в установленому порядку і володіє всіма необхідними юридичними реквізитами. Організація функціонує як господарський суб'єкт з правами юридичної особи, що здійснює діяльність на підставі статуту та відповідно до норм законодавства України. ТОВ «БАРІОН» є прикладом сучасної компанії, діяльність якої відображає специфіку ринкових умов і необхідність застосування комплексних методів управління для досягнення сталого розвитку. Основним видом діяльності - є оптова торгівля іншими машинами, приладами, апаратурою та обладнанням загальногосподарського та спеціального призначення.

2. ТОВ «БАРІОН» демонструє стійке розширення бізнесу в 2023–2025 рр., що відображається у зростанні валюти балансу на 79% і зміцненні частки власного капіталу. Комбінація оптової торгівлі обладнанням і сервісних послуг формує комплексну пропозицію для промисловості та ЖКГ, підтримуючи масштабування на київському ринку і по всій Україні. Структура активів зміщується до формування довгострокової бази: необоротні активи зросли в 4,1 раза, при збереженні домінування оборотних коштів. Фінансові результати підтверджують ефективність моделі: виручка збільшилася в 10,3 рази, чистий прибуток — в 6,5 рази, що фіксує високу операційну віддачу і готовність до інвестиційних проектів.

3. Комунікаційна система еволюціонувала від переважання традиційних каналів у 2023 р. до цифрової моделі 2025 р., де CRM, корпоративні месенджери та електронний документообіг забезпечують швидке узгодження та прозорість обміну даними. Зв'язок «комерційна служба - проектний відділ - технічна служба - фінанси» утворює замкнутий цикл передачі інформації, що підтримує повний контур «продаж–впровадження–сервіс–розрахунки». Централізація координації у генерального директора зберігає керованість лінійної структури, а проектні

форми взаємодії підвищують передбачуваність виконання замовлень. Результат - скорочення часу відгуку і зростання якості клієнтського сервісу при одночасному зниженні комунікаційних втрат.

4. Швидке зростання бізнесу виявило вузькі місця на стиках підрозділів: затримки в обміні технічними параметрами, розрізненість клієнтських даних і неповна інтеграція CRM з обліковими системами. Недостатня регламентація проектних комунікацій породжувала інформаційні прогалини, що посилювалися при пікових навантаженнях 2024 року, що сповільнювало реалізацію угод і підвищувало операційні витрати. Посилення конкуренції та запит клієнтів на прозорість взаємодії формують зовнішній стимул до модернізації каналів зв'язку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ З РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «БАРІОН»

3.1. Резюме бізнес-плану

Проект розвитку системи бізнес-комунікацій у ТОВ «БАРІОН» на 2026–2030 рр. спрямований на комплексне підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій компанії.

Аналіз поточного стану комунікаційної системи виявив низку проблем:

- відсутність єдиного інформаційного простору для обміну даними;
- фрагментарність каналів зв'язку;
- затримки в доведенні значущої інформації до співробітників;
- недостатній зворотний зв'язок від персоналу.

Ці недоліки негативно впливають на злагодженість роботи підрозділів і загальну продуктивність.

Наприклад, розрізненість комунікацій призводить до дублювання завдань і непорозумінь між відділами, що знижує операційну ефективність.

У сучасних умовах, коли інформаційне навантаження зростає, а швидкість прийняття рішень стає вирішальним фактором, підвищення якості корпоративних комунікацій розглядається керівництвом як стратегічний пріоритет розвитку компанії.

Надійна система бізнес-комунікацій служить фундаментом скоординованої роботи організації.

За даними дослідження McKinsey, підприємства з налагодженою внутрішньою комунікацією працюють приблизно на 25% ефективніше конкурентів.

Внутрішні комунікації виступають не просто каналом передачі відомостей, а управлінським інструментом, який:

- формує корпоративну культуру;

- впливає на мотивацію співробітників;
- в кінцевому рахунку відбивається на фінансових результатах компанії.

В умовах українського бізнес-середовища розвиток комунікацій набуває особливої актуальності, враховуючи географічну розподіленість команд, необхідність швидкого обміну знаннями та обмеженість зовнішніх ресурсів.

Для ТОВ «БАРІОН», що займається оптовою торгівлею промисловим обладнанням, ефективні комунікації дозволяють швидше реагувати на запити клієнтів, координувати збут і складські служби та зміцнювати відносини як всередині колективу, так і з партнерами.

Проект передбачає створення сучасного інтегрованого комунікаційного простору, адаптованого до умов України та специфіки діяльності ТОВ «БАРІОН».

В рамках проекту планується:

- впровадження корпоративного порталу (інтранету);
- єдиних цифрових каналів зв'язку;
- регламентація внутрішніх комунікаційних процесів і стандартів інформування;
- організація системи зворотного зв'язку та обміну пропозиціями від співробітників.

Також заплановані заходи з навчання співробітників навичкам ефективного ділового спілкування та культури взаємодії.

Реалізація проекту розрахована на період 2026–2030 рр. з поетапним впровадженням рішень і постійним моніторингом результатів.

Короткий опис основних параметрів проекту представлено в таблиці 3.1.

В рамках проекту передбачається поетапне виконання взаємопов'язаних заходів (розділ 3.2), що охоплюють технічні, організаційні та соціальні аспекти формування нової комунікаційної системи:

- проект починається з детального аудиту поточних комунікацій та планування (на поч. 2026 р.);
- послідовно реалізуються технічне впровадження порталу та нових каналів (2026–2027 рр.);
- заходи з навчання та культурних змін (2027–2028 рр.);
- завершальний етап контролю та коригування системи (2029–2030 рр.).

Такий підхід забезпечує поступову адаптацію співробітників до нововведень і мінімізує ризики.

Проектні рішення спираються на кращі практики корпоративних комунікацій, перевірені в тому числі на українських підприємствах. Наприклад, планується використовувати вітчизняні програмні продукти для забезпечення безпеки та відповідності нормативним вимогам України. Стандартизація каналів і регламентів комунікації дозволить усунути інформаційні розриви між відділами; уніфікація внутрішніх комунікацій здатна зменшити плинність кадрів майже на 18%, що підтверджує актуальність обраного підходу.

Очікується, що впровадження порталу та нових інструментів скоротить витрати часу на пошук і передачу відомостей, а розвиток зворотного зв'язку підвищить залученість персоналу до поліпшення бізнес-процесів.

Економічна ефективність проекту детально оцінюється в розділі 3.3. Згідно з прогностичними розрахунками, сумарний позитивний ефект від реалізації заходів перевищить витрати на проект до кінця розглянутого періоду.

Проект окупається приблизно за 3 роки після основних інвестицій, забезпечуючи зростання продуктивності та зниження витрат.

В результаті виконання проекту ТОВ «БАРІОН» зможе перейти до якісно нової моделі бізнес-комунікацій, при якій інформація вільно і швидко циркулює між усіма рівнями організації.

Таблиця 3.1

Основні параметри проекту розвитку системи комунікацій

Параметр	Значення
Назва проекту	Розвиток системи бізнес-комунікацій у ТОВ «БАРІОН» (2026–2030 рр.)
Ініціатор та замовник	Керівництво ТОВ «БАРІОН» (генеральний директор, HR-департамент)
Мета проекту	Створення єдиного інформаційного простору та поліпшення обміну інформацією в компанії, що дозволить підвищити оперативність управління та продуктивність співробітників
Основні завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1) Впровадження корпоративного порталу та цифрових каналів комунікації; 2) Регламентация внутрішніх комунікаційних процесів та стандартів інформування; 3) Організація системи зворотного зв'язку та обміну пропозиціями від співробітників; 4) Проведення навчання персоналу ефективним комунікаціям та роботі з новими інструментами; 5) Підвищення прозорості та своєчасності доведення інформації від керівництва до колективу
Терміни реалізації	2026–2030 роки (етапи впровадження з поступовим охопленням усіх підрозділів)
Бюджет проекту	~3 000 тис. грн (інвестиції в IT-інфраструктуру, навчання, комунікаційні заходи)
Очікувані результати	Створення інтегрованої системи комунікацій; зростання задоволеності співробітників корпоративним інформаційним середовищем (не менше ніж на 30% за результатами опитувань); скорочення часу доведення наказів і новин до 1 дня; зниження плинності персоналу (на ~5 п.п.); підвищення продуктивності праці (~10% зростання продуктивності на співробітника); підвищення рівня залученості та лояльності персоналу

Це створить синергетичний ефект: підрозділи почнуть діяти узгоджено і проактивно, а сукупна віддача від їх взаємодії перевершить ефект від їх розрізненої роботи.

Зміцнення комунікаційного середовища стане основою для довгострокового розвитку компанії, підвищення конкурентоспроможності на ринку і досягнення стратегічних цілей.

3.2. Заходи бізнес-плану

Для реалізації цілей проекту передбачено комплекс взаємодоповнюючих заходів, що охоплюють технічне впровадження, організаційні зміни і роботу з персоналом. Основні заходи представлені нижче:

1. Впровадження корпоративного порталу та єдиної цифрової платформи спілкування. Створюється корпоративний інтранет-портал, який стане центральним вузлом усіх внутрішніх комунікацій.

Портал забезпечить єдиний інформаційний простір: на ньому будуть розміщуватися корпоративні новини, оголошення, бази знань, документи та інші ресурси. Одночасно інтегруються сучасні канали зв'язку – наприклад, корпоративні чати (групи в месенджерах), форуми для обговорень, відеоконференції.

Всі співробітники отримають персональні облікові записи на порталі, що дозволить адресно доводити до них необхідну інформацію і збирати зворотний зв'язок в режимі реального часу.

На етапі впровадження планується адаптація інтерфейсу під потреби компанії та інтеграція порталу з уже використовуваними системами (наприклад, електронною поштою, CRM за наявності). Корпоративний портал ліквідує проблему розрізненості інформаційних каналів і стане «єдиним вікном» для комунікації всередині фірми.

2. Стандартизація та регламентація внутрішніх комунікацій. Розробляються та впроваджуються єдині правила та регламенти, що визначають «кого, як і коли» інформувати з тих чи інших питань.

Буде затверджена політика внутрішніх комунікацій, що передбачає закріплення відповідальних за інформування за основними напрямками (наприклад, виробничий відділ повідомляє про виконання планів, HR-служба – про навчання та кадрові зміни тощо).

Також встановлюються стандарти вибору каналів для різних типів повідомлень: наприклад, термінові оперативні питання вирішуються в чаті, офіційні накази розсилаються електронною поштою і дублюються на порталі, а звіти обговорюються на щотижневих нарадах.

Чітке розмежування каналів і типів інформації усуне дублювання та інформаційний шум. Крім того, регламенти опишуть порядок затвердження та узгодження масових розсилок, частоту і формат комунікацій від керівництва.

В результаті кожен співробітник буде чітко розуміти, де шукати ту чи іншу інформацію і як краще донести своє повідомлення до колег або менеджменту.

3. Впровадження системи зворотного зв'язку та залучення персоналу. Для зміцнення двосторонньої комунікації в компанії організовується постійна система збору пропозицій, думок та ідей від співробітників.

На порталі буде реалізовано розділ «Зворотний зв'язок» (віртуальна «поштова скринька» для ідей і скарг), де кожен співробітник зможе залишити пропозицію щодо поліпшення роботи або повідомити про проблему.

Крім того, планується проводити регулярні анонімні опитування задоволеності комунікацією та залученості (раз на півроку) для моніторингу настроїв колективу.

В рамках системи зворотного зв'язку вводиться практика публічного визнання кращих пропозицій: перспективні ініціативи співробітників будуть відзначатися керівництвом і впроваджуватися в роботу.

Такий підхід не тільки дозволить виявляти вузькі місця у внутрішніх процесах, але й підвищить мотивацію персоналу до участі в житті компанії. Процес обробки зворотного зв'язку буде регламентований: призначаються відповідальні особи за розгляд пропозицій, встановлюються терміни реагування та формат звіту співробітникам про вжиті заходи.

4. Навчання та розвиток навичок комунікацій у персоналу. Успішне впровадження нових комунікаційних інструментів вимагає відповідної підготовки співробітників.

Проект передбачає серію навчальних заходів: тренінги, семінари та практичні заняття, присвячені ефективному діловому спілкуванню та користуванню цифровими засобами комунікації.

Перш за все будуть навчені керівники підрозділів як провідники нової політики – для них проведуть воркшопи з лідерської комунікації, методів зворотного зв'язку з підлеглими, навичок ведення діалогів і нарад.

Потім навчання пройдуть рядові співробітники: їм покажуть на практиці роботу корпоративного порталу, функціонал месенджерів, правила ділового листування. Будуть випущені зрозумілі інструкції та «гайдлайни» з комунікацій (наприклад, стандарти оформлення листів, поведінки в загальних чатах).

Крім того, HR-служба інтегрує тему комунікаційної культури в програму адаптації нових співробітників. Система мотивації може бути скоригована, щоб заохочувати обмін знаннями та командну взаємодію (наприклад, враховувати внесок у загальнокорпоративні бази знань при оцінці персоналу).

За рахунок навчання проект мінімізує опір змінам і створить у співробітників необхідні вміння та установки для продуктивної комунікації.

5. Розвиток корпоративних комунікаційних заходів та інформування від керівництва. Даний блок заходів спрямований на підвищення прозорості та довіри в організації через регулярне інформування та неформальні комунікації.

По-перше, вводиться практика регулярних оглядів від топ-менеджменту: щоквартально генеральний директор (або інший керівник) буде публікувати на порталі звернення з підсумками та планами, ділитися новинами про стратегічні рішення.

По-друге, відновляться (або ініціюються) загальнокорпоративні збори та сесії «питання-відповідь» з керівництвом – наприклад, щомісячні зустрічі офлайн або у форматі відеоконференції, де співробітники зможуть безпосередньо задавати питання.

По-третє, створюється щомісячний внутрішній електронний бюлетень (розсилка новин), що висвітлює досягнення підрозділів, нові проекти, привітання нових співробітників та інші події компанії.

Також плануються неформальні заходи для формування команди (корпоративні свята, конкурси, дошка пошани) на підтримку розвитку культури відкритого спілкування.

Ці ініціативи дозволяють транслювати корпоративні цінності, зміцнювати лояльність персоналу і залучати співробітників до життя компанії.

Регулярне і відкрите інформування від керівництва ліквідує відчуття «вакууму» інформації і сприяє формуванню атмосфери довіри. Всі перераховані заходи взаємопов'язані і реалізуються в логічній послідовності. Таблиця 3.2 відображає календарний план впровадження проекту за роками.

Для координації виконання заходів сформовано спеціальну проектну групу. До її складу увійшли представники різних підрозділів компанії під керівництвом куратора проекту – заступника генерального директора з організаційного розвитку.

Основні ролі розподілені наступним чином:

- IT-фахівці відповідають за технічне впровадження та підтримку порталу;
- HR-менеджери курують навчання персоналу та питання корпоративної культури;
- керівники основних підрозділів (продажів, логістики, виробництва тощо) виступають «амбасадорами» змін, забезпечуючи прихильність своїх команд до нових комунікаційних правил.

Календарний план реалізації проекту (2026–2030 рр.)

Рік	Основні заходи проекту
2026	<ul style="list-style-type: none"> – Проведення аудиту внутрішніх комунікацій (анкети для співробітників, інтерв'ю з керівництвом) і формування проектної команди та деталізація плану впровадження; – Вибір платформи корпоративного порталу, початок розробки та пілотне тестування (на обмеженій групі). – Запуск корпоративного порталу в усій організації (розміщення новин, документів, контактів); – Впровадження додаткових каналів: створення робочих груп у месенджерах, налаштування розсилок; – Розробка та затвердження політики внутрішніх комунікацій, доведення нових правил до відома персоналу; – Запуск системи зворотного зв'язку (електронна «скринька» для пропозицій, перша хвиля опитувань).
2027	<ul style="list-style-type: none"> – Масове навчання співробітників роботі з порталом і новими комунікаційними інструментами (тренінги, семінари); – Проведення навчальних сесій для керівників з навичок комунікації та зворотного зв'язку; – Початок регулярних комунікаційних заходів: перші загальнофірмові збори, публікація щоквартального звернення директора; – Моніторинг використання порталу та каналів, збір перших метрик (активність користувачів, відгук на опитування).
2028	<ul style="list-style-type: none"> – Коригування комунікаційної стратегії на основі зворотного зв'язку та метрик 2027 року; – Розширення функціоналу порталу (наприклад, мобільний додаток, нові розділи для обміну знаннями); – Продовження внутрішніх комунікаційних активностей (розсилки, зустрічі), впровадження практики нагородження кращих ідей співробітників; – Проведення чергового опитування залученості та оцінки роботи комунікаційної системи, порівняння показників з базовими.
2029	<ul style="list-style-type: none"> – Підтримка та зміцнення нової системи комунікацій на постійній основі (адміністрування порталу, модерація каналів); – Точкове навчання нових співробітників та додаткових груп (за необхідності) для підтримки єдиних стандартів; – Аналіз динаміки основних показників (плинність, задоволеність, швидкість обміну інформацією) за попередні періоди; – Оптимізація регламентів та інструментів при виявленні нових потреб або змін зовнішніх умов.
2030	<ul style="list-style-type: none"> – Підсумкова оцінка результатів проекту з розвитку комунікацій у ТОВ «БАРІОН»; – Порівняння досягнутих показників із цільовими (див. розділ 3.3) та підготовка звіту для керівництва; – Інституціоналізація процесів: включення підтримки комунікаційної системи до постійних функцій (закріплення відповідальних в оргструктурі); – Завершення проекту: розформування проектної команди, перехід до експлуатації та подальшого вдосконалення системи в плановому режимі.

Регулярні робочі наради проектної групи (щомісяця або частіше на критичних етапах) дозволяють відстежувати прогрес і оперативно вирішувати проблеми, що виникають.

Старт проекту починається з аудиту комунікацій і формування команди, а завершення пов'язане з інституціоналізацією нових практик.

На графіку чітко простежується зміщення акцентів від впровадження цифрових інструментів і регламентації процесів до формування корпоративної культури і довгострокової підтримки системи.

Подібний розподіл дозволяє не тільки оцінити масштабність майбутніх робіт, але й виділити критичні точки, які визначають стійкість усього проекту.

Окремо варто відзначити, що план впровадження залишається адаптивним: за підсумками кожного етапу при необхідності вносяться корективи з урахуванням отриманого зворотного зв'язку та мінливих зовнішніх умов.

Такий адаптивний підхід відповідає принципам проектного управління і знижує ризики недосягнення поставлених цілей.

Сумарно комплекс заходів 2026–2030 рр. націлений на формування стійкої системи бізнес-комунікацій, яка продовжить ефективно працювати і після завершення проекту.

3.3. Оцінка економічної ефективності бізнес-плану

Економічна ефективність проекту оцінюється шляхом зіставлення необхідних витрат на його реалізацію та очікуваних вигод (приросту фінансових результатів, економії витрат) від поліпшення системи комунікацій.

Поліпшення комунікацій призводить до численних позитивних ефектів, хоча деякі з них важко піддаються прямому вимірюванню. При оцінці ефективності враховано два основних джерела економічної вигоди: підвищення продуктивності праці та скорочення витрат, пов'язаних з плинністю кадрів.

Ці фактори обрано виходячи з практики оцінки окупності HR-проектів і підтверджено дослідженнями.

Так, компанії з ефективними комунікаціями демонструють істотно вищі фінансові результати: організаціям з високою залученістю персоналу властивий прибуток на 21% вище і продуктивність на 17% вище середнього. Інше дослідження відзначає, що за сприятливих умов і високої залученості продуктивність може перевищувати середній рівень на 50%.

У частині плинності кадрів ефект також досить значний: стандартизація внутрішніх комунікацій дозволяє знизити плинність приблизно на 18%, а компанії з розвиненою культурою залученості показують більш ніж наполовину менший рівень звільнень співробітників.

Для розрахунків прийняті консервативні оцінки поліпшень, досяжних завдяки проекту. Зокрема, закладається зростання середньорічної продуктивності праці на ~10% і зниження коефіцієнта плинності персоналу на ~5 п.п. (наприклад, з 15% до 10% на рік).

Це більш скромні зміни в порівнянні з наведеними вище дослідженнями, що надає розрахункам додатковий запас надійності. Передбачається, що помітний економічний ефект почне проявлятися вже з

2026 року після впровадження основних інструментів, а з 2028 року проект вийде на повну потужність (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Плановані витрати на реалізацію проекту за роками, тис. грн

Стаття витрат	2026	2027	2028	2029	2030	Всього
Розробка та впровадження порталу (ІТ-інфраструктура)	1600	0	100	0	0	1700
Навчання персоналу та тренінги	50	400	0	50	0	500
Внутрішні комунікаційні заходи (збори, розсилки тощо)	50	50	50	50	30	230
Інші витрати (опитування, консалтинг, непередбачені)	100	50	150	100	170	570
Разом	1800	500	300	200	200	3000

Як видно з таблиці 3.3, сумарні інвестиції в проект становлять близько 3 млн. грн, причому найбільші витрати припадають на початковий етап (2026 р.), пов'язаний з розробкою та впровадженням порталу.

У наступні роки витрати істотно нижчі і розподіляються в основному на навчання співробітників (пік у 2027 р.), проведення комунікаційних заходів (рівномірні невеликі суми щорічно) і періодичні поліпшення системи (наприклад, доопрацювання функціоналу порталу в 2028 р., консультаційні послуги з оцінки ефективності тощо).

Такий розподілений характер інвестицій дозволяє компанії фінансувати проект без надмірного разового навантаження на бюджет, вписуючи заходи в рамки щорічних планів.

Очікувані економічні результати від реалізації проекту представлені в таблиці 3.4. Розрахунок проведено на основі зазначених вище консервативних припущень і даних про масштаби діяльності компанії. Основний ефект – вивільнення робочого часу персоналу за рахунок усунення зайвих операцій, очікування інформації та дублювання дій.

За оцінкою, завдяки більш чіткій і швидкій комунікації кожен співробітник зможе щорічно економити не менше 50 годин робочого часу (близько 15 хвилин на день).

Для колективу в 100 осіб це еквівалентно 5000 людино-годин, що при середній вартості години роботи ~312 грн дає близько 1,56 млн. грн економії на рік (у вигляді запобігання втрат робочого часу або еквівалентного зростання продуктивності).

Другий істотний ефект – скорочення витрат, пов'язаних з плинністю кадрів. Зниження рівня звільнень означає економію на наймі та введенні в посаду нових працівників, а також збереження продуктивності досвідчених співробітників.

Якщо компанія уникає звільнення хоча б 3–4 співробітників на рік завдяки зростанню лояльності (при типових витратах близько 300 тис. грн на заміну одного співробітника), річна економія складе близько 0,9–1,2 млн. грн. Загальний щорічний економічний ефект оцінюється приблизно в 2,4 млн грн після повного впровадження проекту.

Таблиця 3.4

Основні джерела економічної вигоди після впровадження проекту
(на рік)

Показник вигоди	Оцінка річного ефекту, тис. грн
Підвищення продуктивності праці (економія робочого часу)	~1560
Скорочення витрат від плинності персоналу	~900
Разом прямий економічний ефект	~2460

Наведені цифри відображають прямий, відчутний результат від поліпшення комунікацій. Крім них, проект створить і непрямі вигоди, наприклад: зменшення помилок у роботі завдяки кращому інформуванню, швидше прийняття рішень менеджментом, підвищення задоволеності клієнтів за рахунок оперативної реакції персоналу.

Ці фактори в кількісному вираженні не оцінювалися, проте також роблять внесок у загальну ефективність бізнесу.

Порівнюючи вигоди і витрати, можна зробити висновок, що проект розвитку комунікаційної системи економічно виправданий. За період 2026-2030 рр. сумарний накопичений ефект (близько 10,4 млн грн) значно

перевищує інвестиції (3 млн грн), різниця становить близько 7,4 млн грн. Чистий приведений дохід (NPV) проекту при дисконті 10% оцінюється позитивно (понад 5 млн грн), а внутрішня норма окупності (IRR) істотно перевищує 100%.

Проект окупується через ~3 роки з початку впровадження: вже починаючи з 2028 року щорічна економія перевищує сукупні вкладення. Показники ефективності проекту наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Ключові показники ефективності (KPI) проекту

Показник (метрика)	До проекту (2025 р.)	Цільове значення після проекту (2030 р.)
Задоволеність співробітників внутрішніми комунікаціями (%)	~60% (задоволені комунікаційним середовищем)	~90% (результати опитувань після впровадження)
Рівень залученості персоналу (%)	~50% (низький за даними опитування)	~75% (значне зростання залученості)
Коефіцієнт плинності кадрів (% на рік)	~15%	~10%
Середній час доведення розпорядження керівництва до всіх співробітників	~2 дні	< 0,5 дня
Продуктивність праці (виручка на співробітника або еквівалент), індекс	100 (базовий рівень)	110 (зростання ~10%)

Дані таблиці 3.5 демонструють, що успішна реалізація проекту призведе до істотних змін в основних параметрах роботи організації. Поліпшення комунікацій буде вимірюватися не тільки фінансовими результатами, але і соціально-психологічними показниками – задоволеністю і залученістю персоналу.

Зниження плинності означає збереження досвіду і знань всередині компанії, а прискорення інформування – більш високу оперативність управління. Зростання продуктивності на 10% безпосередньо відбивається на виробництві і прибутку компанії.

Отже, проект з розвитку системи бізнес-комунікацій в ТОВ «БАРІОН» не тільки має високу економічну ефективність (ROI близько 240%), але і створює довгострокові передумови для сталого розвитку організації.

Підводячи підсумок, відзначимо, що реалізовані заходи дозволять компанії вийти на новий рівень корпоративної культури і конкурентоспроможності, забезпечуючи синергетичний ефект від злагодженої роботи команди.

Висновки до розділу 3

1. Підсумкова постановка завдання — розробити проект цифрової інтеграції та стандартизації комунікацій, здатний усунути виявлені неузгодженості та закріпити ефект у 2026–2030 рр. Проект формує єдиний комунікаційний простір і усуває розрізненість каналів зв'язку, що безпосередньо підвищує керованість і продуктивність. Заплановано корпоративний портал, регламенти обміну інформацією, постійний зворотний зв'язок і навчання, що забезпечує стійкий перехід до цифрової моделі спілкування. Горизонт впровадження 2026–2030 рр. зі ступеневою реалізацією знижує ризики і закріплює результат в організаційній практиці. Підсумком стане прискорення узгоджень, зростання задоволеності персоналу і зниження транзакційних витрат.

2. Комплекс дій охоплює технічну, організаційну та кадрову площину, що створює цілісну архітектуру комунікацій без «вузьких горлечок». Календарний план побудований від аудиту і пілоту до масштабування та інституціоналізації процесів, що забезпечує керовану динаміку змін. Регламенти, інтранет і корпоративні месенджери об'єднані загальною логікою застосування, а навчальні програми закріплюють нові моделі взаємодії в повсякденній роботі. Система моніторингу та коригувань за підсумками кожного етапу підтримує стабільність показників і запобігає відкоту до колишніх практик.

3. Інвестиції в розмірі 3 млн грн генерують щорічний прямиий ефект близько 2,46 млн грн після виходу на проектну потужність, що забезпечує позитивний NPV і окупність приблизно за три роки.

4. Передбачено два основних драйвери результату: збільшення вироблення за рахунок економії робочого часу і зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів.

До 2030 р. очікується зростання продуктивності на 10%, скорочення часу доведення управлінських рішень до 0,5 дня, зниження плинності до

~10% і підвищення задоволеності комунікаційним середовищем до ~90%. Економічний і організаційний ефект закріплює конкурентні переваги компанії на середньостроковому горизонті.

ВИСНОВКИ

1. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин в Україні планування економічної діяльності підприємств є необхідною передумовою ефективного функціонування ринку, оптимального розподілу ресурсів та задоволення попиту споживачів. Планування передбачає конкретизацію цілей розвитку підприємства та його підрозділів, визначення господарських завдань, методів їх реалізації, строків та послідовності виконання. Залежно від тривалості планового періоду розрізняють довгострокове, середньострокове та короткострокове планування.

2. Система планування характеризується взаємодією суб'єктів планування (керівників та розробників планів) та процесів обробки інформації. У випадку розгляду системи як сукупності суб'єктів або процесів вона виступає як цілісна структура із специфічними взаємозв'язками. При розгляді системи як сукупності результатів, планування визначається як комплекс взаємопов'язаних планів.

3. Для підприємницької діяльності характерні плани реалізації окремих проектів (угод), відомі у світовій практиці як бізнес-плани. Бізнес-план – це документ, який систематизує узгоджені у часі та просторі дії, спрямовані на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації проекту. Він є складовою господарських угод виробничого, торгово-комерційного та фінансово-кредитного характеру.

4. У ринкових умовах бізнес-план виступає як стратегічний інструмент управління, що визначає оптимальні та найменш ризиковані шляхи реалізації проекту. Його структура зазвичай включає: концепцію та мету бізнесу, характеристику продукту та його здатності задовольняти потреби ринку, оцінку ринкової ємності та стратегію поведінки на певних сегментах, організаційну та виробничу структуру, фінансовий проект, стратегію фінансування, інвестиційні пропозиції та перспективи розвитку підприємства.

5. Основними показниками ефективності бізнес-планів є:

- дисконтована економічна ефективність інвестицій (чистий приведений ефект – NPV, індекс рентабельності інвестицій – PI, внутрішня норма прибутку – IRR, модифікована внутрішня норма прибутку – MIRR, дисконтований строк окупності інвестицій – DPP, строк окупності – PP, коефіцієнт ефективності інвестицій – ARR);

- динаміка показників фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності підприємства на всіх етапах реалізації бізнес-плану.

6. Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «БАРІОН», зареєстроване в установленому порядку і володіє всіма необхідними юридичними реквізитами. Організація функціонує як господарський суб'єкт з правами юридичної особи, що здійснює діяльність на підставі статуту та відповідно до норм законодавства України. ТОВ «БАРІОН» є прикладом сучасної компанії, діяльність якої відображає специфіку ринкових умов і необхідність застосування комплексних методів управління для досягнення сталого розвитку. Основним видом діяльності - є оптова торгівля іншими машинами, приладами, апаратурою та обладнанням загальногосподарського та спеціального призначення.

7. ТОВ «БАРІОН» демонструє стійке розширення бізнесу в 2023–2025 рр., що відображається у зростанні валюти балансу на 79% і зміцненні частки власного капіталу. Комбінація оптової торгівлі обладнанням і сервісних послуг формує комплексну пропозицію для промисловості та ЖКГ, підтримуючи масштабування на київському ринку і по всій Україні. Структура активів зміщується до формування довгострокової бази: необоротні активи зросли в 4,1 раза, при збереженні домінування оборотних коштів. Фінансові результати підтверджують ефективність моделі: виручка збільшилася в 10,3 рази, чистий прибуток — в 6,5 рази, що фіксує високу операційну віддачу і готовність до інвестиційних проектів.

8. Комунікаційна система еволюціонувала від переважання традиційних каналів у 2023 р. до цифрової моделі 2025 р., де CRM, корпоративні месенджери та електронний документообіг забезпечують швидке узгодження та прозорість обміну даними. Зв'язок «комерційна служба - проектний відділ - технічна служба - фінанси» утворює замкнутий цикл передачі інформації, що підтримує повний контур «продаж–впровадження–сервіс–розрахунки». Централізація координації у генерального директора зберігає керованість лінійної структури, а проектні форми взаємодії підвищують передбачуваність виконання замовлень. Результат — скорочення часу відгуку і зростання якості клієнтського сервісу при одночасному зниженні комунікаційних втрат.

9. Швидке зростання бізнесу виявило вузькі місця на стиках підрозділів: затримки в обміні технічними параметрами, розрізненість клієнтських даних і неповна інтеграція CRM з обліковими системами. Недостатня регламентація проектних комунікацій породжувала інформаційні прогалини, що посилювалися при пікових навантаженнях 2024 року, що сповільнювало реалізацію угод і підвищувало операційні витрати. Посилення конкуренції та запит клієнтів на прозорість взаємодії формують зовнішній стимул до модернізації каналів зв'язку.

10. Підсумкова постановка завдання — розробити проект цифрової інтеграції та стандартизації комунікацій, здатний усунути виявлені неузгодженості та закріпити ефект у 2026–2030 рр. Проект формує єдиний комунікаційний простір і усуває розрізненість каналів зв'язку, що безпосередньо підвищує керованість і продуктивність. Заплановано корпоративний портал, регламенти обміну інформацією, постійний зворотний зв'язок і навчання, що забезпечує стійкий перехід до цифрової моделі спілкування. Горизонт впровадження 2026–2030 рр. зі ступеневою реалізацією знижує ризики і закріплює результат в організаційній практиці. Підсумком стане прискорення узгоджень, зростання задоволеності персоналу і зниження транзакційних витрат.

11. Комплекс дій охоплює технічну, організаційну та кадрову площину, що створює цілісну архітектуру комунікацій без «вузьких горлечок». Календарний план побудований від аудиту і пілоту до масштабування та інституціоналізації процесів, що забезпечує керовану динаміку змін. Регламенти, інтранет і корпоративні месенджери об'єднані загальною логікою застосування, а навчальні програми закріплюють нові моделі взаємодії в повсякденній роботі. Система моніторингу та коригувань за підсумками кожного етапу підтримує стабільність показників і запобігає відкоту до колишніх практик.

12. Інвестиції в розмірі 3 млн грн генерують щорічний прямий ефект близько 2,46 млн грн після виходу на проектну потужність, що забезпечує позитивний NPV і окупність приблизно за три роки.

13. Передбачено два основних драйвери результату: збільшення вироблення за рахунок економії робочого часу і зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів. До 2030 р. очікується зростання продуктивності на 10%, скорочення часу доведення управлінських рішень до 0,5 дня, зниження плинності до ~10% і підвищення задоволеності комунікаційним середовищем до ~90%. Економічний і організаційний ефект закріплює конкурентні переваги компанії на середньостроковому горизонті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко І. В. Бізнес-планування в умовах невизначеності. Бізнес: освіта та практика. 2021. № 5. С. 12–21.
2. Баранов А. П. Стратегічне планування діяльності підприємства. Бізнес та менеджмент. 2023. № 7. С. 34–42.
3. Бондаренко О. С. Інноваційні підходи до розробки бізнес-плану. Підприємництво та інновації. 2024. № 4. С. 15–24. URL: <https://www.innovbiz.ua/article/1123>
4. Василенко Т. М. Оцінка ризиків у бізнес-плануванні. Бізнес і фінанси. 2021. № 6. С. 28–36.
5. Гнатюк Л. І. Планування фінансових потоків у підприємницьких проектах. Економіка підприємства. 2023. № 8. С. 41–50. URL: <https://www.econbiz.ua/article/7654>
6. Довгополий В. О. SWOT-аналіз як інструмент розробки бізнес-плану. Бізнес-освіта. 2024. № 3. С. 22–31.
7. Євтушенко Н. П. Моделювання економічної ефективності проектів. Підприємництво та інновації. 2021. № 5. С. 33–41.
8. Жук С. І. Структурування бізнес-плану та оцінка його ефективності. Фінансовий менеджмент. 2023. № 7. С. 50–58.
9. Задорожний О. М. Інвестиційна привабливість підприємницьких проектів. Бізнес і право. 2024. № 4. С. 19–27. URL: <https://www.bizlaw.ua/article/8921>
10. Іваненко Т. С. Розробка фінансового плану малого підприємства. Економічна стратегія. 2021. № 6. С. 44–52.
11. Кравченко М. І. Стратегії фінансового планування для малого бізнесу. Фінансовий менеджмент. 2021. № 8. С. 45–53. URL: <https://www.finman.ua/article/1122>

12. Кузьменко О. В. Бізнес-планування стартапів: практичний підхід. Підприємництво та інновації. 2023. № 6. С. 14–23.
13. Литвиненко Т. С. Методи оцінки економічної ефективності проектів. Економіка і управління. 2024. № 12. С. 60–68.
14. Лозовий П. В. Прогнозування фінансових потоків у підприємницьких проектах. Бізнес та право. 2021. № 4. С. 29–37.
15. Мартиненко О. С. Використання SWOT-аналізу в розробці бізнес-плану. Економічна стратегія. 2023. № 7. С. 21–29. URL: <https://www.ek-strategy.ua/article/6543>
16. Назаренко І. М. Ризики та невизначеність у бізнес-плануванні. Бізнес-освіта. 2024. № 9. С. 41–50.
17. Онищенко Л. В. Методологія складання ефективного бізнес-плану. Бізнес і фінанси. 2021. № 3. С. 12–19.
18. Павленко С. П. Інноваційні підходи до фінансового прогнозування. Фінанси України. 2023. № 10. С. 55–63. URL: <https://www.fin-ukr.ua/article/6789>
19. Петренко В. І. Планування розвитку малого та середнього бізнесу. Бізнес та економіка. 2024. № 8. С. 33–42.
20. Романенко Т. М. Інструменти оцінки інвестиційної привабливості проектів. Економіка підприємства. 2021. № 6. С. 48–56.
21. Савченко Н. В. Бізнес-планування підприємств сфери послуг. Підприємництво та інновації. 2023. № 5. С. 30–38.
22. Сидоренко О. П. Фінансове прогнозування як частина бізнес-плану. Бізнес і менеджмент. 2024. № 11. С. 21–30.
23. Склярєнко Л. С. Методи оцінки ризиків у малому бізнесі. Економічна стратегія. 2021. № 7. С. 37–45.
24. Соколенко В. О. Стратегічне планування стартапів. Бізнес та освіта. 2023. № 3. С. 12–20.

25. Старовойт Т. І. Аналіз фінансової ефективності підприємницьких проектів. *Фінанси України*. 2024. № 6. С. 44–52. URL: <https://www.fin-ukr.ua/article/7890>
26. Ткаченко Л. М. Розробка бізнес-плану для малого підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 8. С. 14–22.
27. Титаренко С. В. Структурування та оптимізація бізнес-плану. *Бізнес: освіта та практика*. 2023. № 5. С. 35–42.
28. Ткачук О. С. Інструменти прогнозування розвитку підприємства. *Економіка підприємства*. 2024. № 9. С. 50–58.
29. Федоренко І. В. Оцінка інвестиційних проектів через бізнес-план. *Бізнес і фінанси*. 2021. № 10. С. 27–36.
30. Хоменко Т. С. Методи управління ризиками в підприємницьких проектах. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 6. С. 41–50. URL: <https://www.innovbiz.ua/article/2233>
31. Шевченко О. М. Планування та контроль фінансових потоків. *Бізнес і менеджмент*. 2024. № 4. С. 31–40.
32. Яковенко Н. В. Моделювання ефективності бізнес-плану. *Економічна стратегія*. 2021. № 5. С. 44–53.
33. Артеменко О. В. Управління інвестиційними проектами через бізнес-план. *Бізнес та право*. 2021. № 2. С. 10–18.
34. Богданова С. М. Планування прибутковості підприємства. *Фінанси та кредит*. 2023. № 9. С. 34–42.
35. Бондар О. І. Методи оптимізації бізнес-плану. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 7. С. 25–34.
36. Бойко Л. В. Аналіз ринкових ризиків у бізнес-плані. *Бізнес-освіта*. 2021. № 6. С. 14–22.
37. Волощук Т. С. Фінансове планування стартапів. *Економіка підприємства*. 2023. № 5. С. 40–49.
38. Гребінь О. П. Системи оцінки ефективності бізнес-планів. *Бізнес і фінанси*. 2024. № 3. С. 36–44.

39. Дудка Н. І. Інструменти прогнозування доходів підприємства. *Фінанси України*. 2021. № 8. С. 27–35.
40. Ємельянова Л. С. Інноваційні методи планування проєктів. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 4. С. 18–26. URL: <https://www.innovbiz.ua/article/3321>
41. Журба О. М. Фінансові індикатори результативності бізнес-плану. *Бізнес і менеджмент*. 2024. № 10. С. 22–30.
42. Іващенко Л. П. Бізнес-план як інструмент інвестиційного розвитку підприємства. *Економіка підприємства*. 2021. № 9. С. 37–45.
43. Калашник Т. І. Маркетинговий аналіз у структурі бізнес-плану. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 7. С. 19–28. URL: <https://www.innovbiz.ua/article/4412>
44. Кириченко О. В. Оцінка конкурентних переваг у бізнес-плануванні. *Бізнес та право*. 2024. № 6. С. 14–22.
45. Коваленко П. С. Формування стратегії підприємства на основі бізнес-плану. *Економічна стратегія*. 2021. № 11. С. 48–57.
46. Козир Т. М. Алгоритм розробки бізнес-плану для малого бізнесу. *Бізнес: освіта та практика*. 2023. № 4. С. 26–34.
47. Кравцова В. О. Методи фінансового прогнозування в підприємницьких проєктах. *Фінанси України*. 2024. № 9. С. 51–59. URL: <https://www.fin-ukr.ua/article/8121>
48. Кучеренко Л. С. Бюджетування інвестиційних проєктів. *Бізнес і фінанси*. 2021. № 11. С. 33–40.
49. Левченко Д. П. Аналіз ризиків венчурних проєктів у бізнес-плануванні. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 8. С. 24–32.
50. Лисенко О. Г. Етапи підготовки бізнес-плану підприємства. *Бізнес та менеджмент*. 2024. № 12. С. 30–38.
51. Литвин С. Г. Розробка фінансового прогнозу для стартапів. *Економіка підприємства*. 2021. № 10. С. 41–49.

52.Лопатін М. О. Бізнес-план як інструмент управління розвитком підприємства. Бізнес і право. 2023. № 9. С. 28–36. URL: <https://www.bizlaw.ua/article/9012>

53.Малишко І. С. Стратегічні підходи до бізнес-планування. Економічна стратегія. 2024. № 10. С. 15–23.

54.Марченко В. О. Планування доходів і витрат підприємства. Бізнес-освіта. 2021. № 7. С. 12–20.

55.Мельник Н. К. Моделювання ефективності стартап-проектів. Підприємництво та інновації. 2023. № 9. С. 20–29.

56.Мороз О. В. Системний аналіз бізнес-плану. Бізнес та економіка. 2024. № 5. С. 33–41.

57.Мусієнко Л. П. Управління ризиками в інвестиційних проектах. Фінанси України. 2021. № 12. С. 22–30. URL: <https://www.fin-ukr.ua/article/7001>

58.Надчук С. І. Інформаційне забезпечення бізнес-планування. Бізнес і фінанси. 2023. № 8. С. 39–47.

59.Нечай Ю. Т. Ключові показники результативності бізнес-плану. Бізнес і менеджмент. 2024. № 3. С. 17–25.

60.Олійник Л. С. Аналіз ринку як елемент бізнес-планування. Підприємництво та інновації. 2021. № 10. С. 14–21. URL: <https://www.innovbiz.ua/article/4799>

61.Орлик Т. М. Управління витратами у процесі бізнес-планування. Бізнес: освіта та практика. 2023. № 6. С. 32–40.

62.Павлюк А. П. Бізнес-планування в аграрному секторі. Економіка підприємства. 2024. № 11. С. 44–53.

63.Пашко І. В. Фінансовий аналіз у бізнес-плані підприємства. Бізнес і право. 2021. № 5. С. 29–37.

64.Погорілий В. М. Інвестиційна оцінка підприємницьких проектів. Підприємництво та інновації. 2023. № 10. С. 16–25.

- 65.Поліщук О. В. Розробка бізнес-плану для виробничих підприємств. Бізнес та право. 2024. № 7. С. 18–27. URL: <https://www.bizlaw.ua/article/9210>
- 66.Приходько Ю. С. Маржинальний аналіз у бізнес-плануванні. Бізнес і фінанси. 2021. № 9. С. 41–48.
- 67.Проценко Р. П. Методичні підходи до оцінки ефективності проектів. Фінанси України. 2023. № 11. С. 36–45.
- 68.Решетняк А. М. Бізнес-планування інноваційних проектів. Підприємництво та інновації. 2024. № 11. С. 23–32.
- 69.Рибак В. І. Фінансова стійкість проекту у бізнес-плані. Бізнес-освіта. 2021. № 11. С. 13–22.
- 70.Романів М. О. Оцінка прибутковості підприємницьких проектів. Бізнес і менеджмент. 2023. № 9. С. 26–34.
- 71.Самойленко Г. І. Бізнес-планування як основа фінансової стабільності підприємства. Економічна стратегія. 2024. № 8. С. 40–49.
- 72.Сапронова Л. О. Інвестиційні ризики в проектах малого бізнесу. Бізнес та економіка. 2021. № 3. С. 30–38.
- 73.Світлична О. В. Бізнес-планування у сфері послуг. Підприємництво та інновації. 2023. № 3. С. 21–29. URL: <https://www.innovbiz.ua/article/4188>
- 74.Семенюк Л. І. Контроль виконання бізнес-плану. Бізнес і фінанси. 2024. № 7. С. 37–45.
- 75.Сенько Д. С. Оцінка рентабельності проектів малого бізнесу. Фінанси України. 2021. № 4. С. 33–41. URL: <https://www.fin-ukr.ua/article/6671>
- 76.Скиба О. П. Бізнес-планування та стратегічний розвиток підприємства. Бізнес та менеджмент. 2023. № 10. С. 22–31.
- 77.Смирнова Л. В. Маркетингові стратегії у бізнес-планах стартапів. Підприємництво та інновації. 2024. № 12. С. 14–23.
- 78.Сойко Н. О. Методи управління фінансовими ресурсами проекту. Бізнес і право. 2021. № 8. С. 25–33.

- 79.Станкевич О. С. Оцінка чутливості проекту в бізнес-плануванні. Бізнес-освіта. 2023. № 12. С. 18–26.
- 80.Степаненко В. Г. Фінансове забезпечення проектів малого бізнесу. Економіка підприємства. 2024. № 4. С. 49–57.
- 81.Сухомлин О. М. Бізнес-планування інноваційної діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 5. С. 27–35.
- 82.Тарасенко І. В. Фінансові аспекти оцінювання бізнес-проектів. Фінанси України. 2023. № 7. С. 18–26. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=1254
- 83.Тищенко Л. О. Системний підхід до розробки бізнес-плану. Бізнес і менеджмент. 2024. № 2. С. 30–38.
- 84.Ткаченко Н. С. Бізнес-планування стартапів у цифровій економіці. Економічна стратегія. 2025. № 1. С. 41–49.
- 85.Толстікова Ю. Г. Управління результативністю бізнес-проектів. Бізнес-освіта. 2023. № 6. С. 15–24.
- 86.Трубіна О. П. Оцінювання ризиків підприємницької діяльності в бізнес-плані. Бізнес та економіка. 2024. № 9. С. 22–31.
- 87.Усенко М. І. Маркетингові дослідження як етап бізнес-планування. Підприємництво та інновації. 2021. № 8. С. 10–19. URL: <https://www.innovbiz.ua/article/4482>
- 88.Федоренко К. П. Управління фінансовими потоками в інвестиційних проєктах. Фінанси України. 2024. № 3. С. 33–42.
- 89.Фещенко Д. С. Бізнес-план як інструмент стратегічного розвитку малого бізнесу. Бізнес і право. 2023. № 12. С. 19–27.
- 90.Хоменко А. О. Формування бюджетів у бізнес-плануванні. Бізнес і фінанси. 2021. № 10. С. 42–50.
- 91.Хорольська О. В. Структура бізнес-плану інноваційного проєкту. Підприємництво та інновації. 2025. № 2. С. 25–33.
- 92.Христенко Л. І. Аналітичні методи оцінки підприємницьких проєктів. Бізнес та менеджмент. 2024. № 11. С. 28–36.

93. Черненко О. С. Бізнес-планування в умовах цифрової трансформації. Економіка підприємства. 2023. № 5. С. 14–22.
94. Черняк Д. Ю. Оптимізація витрат у бізнес-планах виробничих підприємств. Бізнес-освіта. 2024. № 4. С. 39–47.
95. Шевченко М. П. Розробка бізнес-плану для аграрного сектору. Аграрна економіка. 2021. № 9. С. 31–40. URL: <https://aej.kherson.ua/article/2021-09-05>
96. Шевчук О. В. Бізнес-планування експортноорієнтованих підприємств. Бізнес і менеджмент. 2025. № 3. С. 18–26.
97. Шкурко С. О. Методи оцінювання конкурентоспроможності проєкту. Бізнес та економіка. 2023. № 7. С. 20–29.
98. Щербак Л. М. Бізнес-план як елемент системи стратегічного управління. Економічна стратегія. 2024. № 6. С. 44–52.
99. Юрченко Т. О. Фінансові прогнози в структурі бізнес-плану. Фінанси України. 2025. № 8. С. 27–36. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=1421
100. Тімченко Л. Г. Бізнес-планування інвестиційних програм. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 12. С. 33–39

ДОДАТКИ

Додаток А

Бухгалтерський баланс ТОВ «БАРІОН»

Пояснення	Найменування показника	Код строки	на 31 грудня 2025 року	на 31 грудня 2024 року	на 31 грудня 2023 року
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Матеріальні необоротні активи	1150	393	60	96
	Нематеріальні, фінансові та інші необоротні активи	1170	-	-	-
	Запаси	1210	24368	59794	16014
	Грошові кошти та грошові еквіваленти	1250	6069	1227	924
	Фінансові та інші оборотні активи	1230	33109	24701	18694
	БАЛАНС	1600	63939	85782	35728
ПАСИВ					
	Капітал і резерви	1300	12874	6643	2811
	Цільові кошти	1350	-	-	-
	Фонд нерухомого та особливо цінного рухомого майна та інші цільові фонди	1360	-	-	-
	Довгострокові позикові кошти	1410	6100	-	-
	Інші довгострокові зобов'язання	1450	-	-	-
	Короткострокові позикові кошти	1510	-	-	-
	Кредиторська заборгованість	1520	44965	79139	32917

продовження Додатку А

	Інші короткострокові зобов'язання	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	63939	85782	35728

Звіт про фінансові результати ТОВ «БАРІОН»

Пояснення	Найменування показника	Код строки	На 31 грудня 2025 року	На 31 грудня 2024 року	На 31 грудня 2023 року
1	2	3	4	5	6
	Виручка	2110	432762	157685	41901
	Витрати за звичайною діяльністю	2120	(425 300)	(151 541)	(40 592)
	Відсотки за сплатою	2330	(-)	(-)	(-)
	Інші доходи	2340	2304	224	-
	Інші витрати	2350	(1834)	(1475)	(107)
	Податки та прибуток (доходи)	2410	(1701)	(1036)	(242)
	Чистий прибуток (збиток)	2400	6231	3857	960