

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» _____ грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Організація розроблення бізнес-плану підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М

_____ Кірілл СОЛОВЕЙ

«12» _____ грудня _____ 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук, професор
_____ Ольга В'ЮНИК

«12» _____ грудня _____ 2025 р.

Рецензент: _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Теоретичний базис розробки бізнес-плану підприємства: сутність та взаємозв'язок економічних категорій «бізнес-план» і «планування»	7
1.2. Основні складові бізнес-плану підприємства: загальна характеристика та особливості	13
1.3. Систематизація методів та підходів до розроблення бізнес-планів підприємств у сучасних умовах	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕГАБУД-БК»	25
2.1. Аналіз основних трендів господарської діяльності компанії ТОВ «Мегабуд-БК»	25
2.2. Оцінка основних показників фінансового стану будівельної компанії	35
2.3. Розробка бізнес-плану розвитку ТОВ «Мегабуд-БК»	43
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ТОВ «МЕГАБУД-БК»	48
3.1. Концептуальні пріоритети покращення підходів до розробки бізнес-плану компанії в умовах невизначеності	48
3.2. Шляхи впровадження новітнього цифрового інструментарію у бізнес-плануванні діяльності ТОВ «Мегабуд-БК»	56
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та цифровою трансформацією бізнесу, питання ефективної організації розроблення бізнес-плану набуває особливого значення. Саме бізнес-план виступає основним інструментом стратегічного управління, який поєднує фінансові, маркетингові, виробничі та організаційні аспекти діяльності підприємства.

Особливої актуальності тематика набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства України стикаються з обмеженням фінансових ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами та загрозами безпеці персоналу. У таких обставинах бізнес-планування виконує не лише економічну, а й антикризову функцію – стає інструментом оперативного реагування на зміни, підтримання платоспроможності та пошуку нових джерел фінансування.

Водночас активне впровадження цифрових технологій створює нові можливості для вдосконалення процесів бізнес-планування. Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до бізнес-планування, які поєднують класичні методи економічного аналізу з можливостями цифрової аналітики та інтелектуальних систем управління, що є запорукою стійкого розвитку підприємств у складних економічних умовах.

Вивченню різних аспектів планування діяльності економічних суб'єктів, розробки бізнес-планів та їх реалізації присвячено низку наукових праць. З-поміж них варто виокремити таких дослідників, як: Альошкіна Л.П., Арістаров Є.М., Бабич С.М., Бернацький Р.П., Бегматов Р.Б., Бінерт О., Блага Н.В., Бортнік С.М., Вороновська М.М., Ганевич М.О., Гонсьор Ю.Р., Дема Д.І., Дяченко Т.О., Євтушенко В.А., Євтушенко Н.О., Зборовська О.М., Ігнатов М.Р., Ковальова В.І., Кононенко В.І., Костина К.А., Крахмальова Н.А., Кришан О.Ф., Куриліна О.В., Лесів І.Г., Литвишко Л.О.,

Малик М.В., Маслак О.О., Милянник З.Б., Мірошник М.В., Новак І.М., Олійник Т.І., Осіпова А.А., Павлюк Ю.В., Пітель Н.Я., Погребняк А.Т., Подмазко О.М., Припхан А.Б., Ревуцька А.О., Рубанік В.В., Саврас І.З., Сапожніков Н.М., Сергєєва О.С., Сокурєнко П.І., Сус Л.В., Таран О.М., Фединець Н.І., Хвощенко Є.В., Чернобровкіна С.В., Чорній Б.І. та ін.

Мета та завдання роботи. Метою даної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів організації процесу розроблення бізнес-плану підприємства, визначення його ролі в системі стратегічного управління та розробка пропозицій щодо вдосконалення підходів до бізнес-планування із використанням сучасних цифрових технологій.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи автором було поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянути теоретичний базис розробки бізнес-плану підприємства в умовах сучасних реалій;
- охарактеризувати основні складові бізнес-плану підприємства;
- систематизувати методи і підходи до розробки бізнес-плану компанії;
- провести аналіз трендів господарської діяльності компанії;
- здійснити оцінку основних показників фінансового стану компанії;
- розробити бізнес-план розвитку підприємства на наступні три роки;
- визначити концептуальні пріоритети покращення підходів до розробки бізнес-плану за умов невизначеності;
- обґрунтувати шляхи впровадження новітнього цифрового інструментарію у бізнес-плануванні діяльності підприємства.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом роботи є процес розробки бізнес-плану компанії. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення підходів до бізнес-планування ТОВ «Мегабуд-БК» у сучасних умовах цифрової трансформації та невизначеності.

Базою виконання дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Мегабуд-БК».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, що забезпечили комплексне вирішення поставлених завдань. Зокрема, було застосовано метод теоретичного узагальнення, метод логічного аналізу, метод порівняння, метод економічного аналізу фінансових показників, метод SWOT-аналізу, графоаналітичні методи, елементи системного підходу.

Результати кваліфікаційної роботи. Елементи наукової новизни результатів кваліфікаційної роботи містять наступні положення:

- одержали подальшого розвитку теоретичні основи організації процесу бізнес-планування підприємства як складової системи стратегічного управління;
- удосконалено підхід до структуризації бізнес-плану із урахуванням сучасних вимог цифрової економіки та потреб адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Практичне значення проведених досліджень полягає у можливості використання розроблених пропозицій задля покращення концептуальних підходів до організації бізнес-планування на підприємстві та використання для цих цілей новітнього цифрового інструментарію.

Апробація та висвітлення результатів: за результатами проведених досліджень під час виконання кваліфікаційної роботи автором підготовлено і опубліковано тези доповіді на тему: «Особливості планування діяльності підприємств в умовах невизначеності» (Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 06-07 листопада 2025 р., ЦНТУ, м. Кропивницький).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три основні розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел та додатки. Вона викладена на 69 сторінках, включає 18 рисунків, 9 таблиць, 45 літературних джерел та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичний базис розробки бізнес-плану підприємства: сутність та взаємозв'язок економічних категорій «бізнес-план» і «планування»

Функціонування сучасних українських підприємств відбувається в умовах постійних змін і високої невизначеності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Посилення економічних, фінансових та соціальних ризиків, наслідки воєнних дій, а також загострення кризових процесів створюють значний тиск на бізнес та знижують його адаптаційні можливості. У таких обставинах забезпечення стабільності та життєздатності підприємства потребує впровадження ефективних управлінських підходів, раціонального використання ресурсів і гнучких методів планування.

Планування господарської діяльності залишається ключовою функцією менеджменту, адже саме воно визначає стратегічні орієнтири розвитку, дозволяє координувати дії та мінімізувати ризики. Водночас сучасні виклики вимагають перегляду традиційних підходів до планування, зокрема методології розроблення бізнес-планів, які мають враховувати динамічність економічного середовища, нестабільність ринку та необхідність оперативного прийняття управлінських рішень [26].

Автори Таран О.М. і Павлюк Ю.В. конкретизують, що динамічні зміни у бізнес-середовищі, масштаби яких дедалі зростають, формують нові виклики для підприємств і суттєво ускладнюють можливість їхнього передбачення. У таких умовах особливої ваги набуває необхідність постійного коригування стратегічних орієнтирів і адаптації механізмів управління. Сучасні компанії змушені проявляти гнучкість, швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку та своєчасно впроваджувати нові

управлінські рішення. Це вимагає від менеджерів усіх рівнів не лише стратегічного мислення, а й здатності ефективно діяти в умовах невизначеності, приймаючи рішення, що поєднують короткострокову оперативність із довгостроковими пріоритетами розвитку. Збереження такого балансу між вирішенням поточних завдань і стратегічним баченням майбутнього забезпечує стійкість бізнесу та його здатність до поступового зростання навіть у періоди нестабільності [27].

Дослідники Арістаров Є.М., Кришан О.Ф., Сокурєнко П.І. вважають, що якісний бізнес-план є основним інструментом організації підприємницької діяльності, який поєднує функції стратегічного орієнтира розвитку, бази для прийняття управлінських рішень та залучення інвестиційних ресурсів [1].

Подмазко О.М. та Ганевич М.О. пропонують авторське тлумачення сутності категорії «бізнес-план»: «це документ, що узагальнює бачення та цілі бізнесу, а також визначає стратегію та тактику їх досягнення, і є основою для розробки та реалізації операційних бюджетів, цілей, бізнес-процесів та інструментів стратегічного і операційного управління бізнесом» [23].

Євтушенко В.А., Ковальова В.І., Ігнатов М.Р. відзначають, що бізнес-план являє собою комплексний документ стратегічного управління, який відображає ідею майбутнього підприємницького проекту, обґрунтовує його доцільність і слугує інструментом прогнозування результатів діяльності. Він є техніко-економічним обґрунтуванням бізнес-ідеї, побудованим на основі аналізу ринку, ресурсів і ризиків. Бізнес-план має чітку структуру, що поєднує аналітичну, організаційну, фінансову та маркетингову складові, формуючи цілісне бачення розвитку підприємства. Як зазначають автори, такий план забезпечує системність мислення підприємця, формує логіку ухвалення управлінських рішень і створює основу для взаєморозуміння між усіма учасниками бізнес-процесу [8].

Рубанік В.В. акцентує увагу, що бізнес-планування виступає для суб'єктів провадження господарської діяльності ефективним механізмом

залучення інвестиційних і фінансових ресурсів, а для інвесторів – показником цільового, раціонального використання коштів та підтвердженням результативності реалізації проєкту [24].

Автори Михалюк Н., Бінерт О., Колодій І. наголошують, що бізнес-план, який інтегрований у систему безперервного управління, стає найефективнішим інструментом розвитку підприємства. Його результативність зростає тоді, коли в організації створено механізм постійного оновлення бізнес-плану та вдосконалено схему планування. Важливо також запровадити систему бюджетування, яка забезпечить контроль за використанням ресурсів, та чітко визначити центри фінансової відповідальності в організаційній структурі. Не менш значущим є налагодження ефективного інформаційного обміну між управлінськими підсистемами, бюджетом і процесом бізнес-планування, що гарантує узгодженість дій і стабільність управлінських рішень [15].

У сучасних наукових дослідженнях категорія «планування» розглядається як багатовимірне явище, що поєднує стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління. На думку багатьох учених, у сучасних умовах воно вже не обмежується лише формальним визначенням цілей і засобів їх досягнення, а набуває рис безперервного, гнучкого та адаптивного процесу. Планування сьогодні трактується як цілеспрямована управлінська діяльність, що базується на ієрархії цілей і враховує динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Його сутність полягає у здатності підприємства узгоджувати поточні та стратегічні інтереси, формувати декілька можливих сценаріїв розвитку подій і своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку.

Важливою характеристикою сучасного планування є орієнтація на адаптивність, гнучкість і результативність, що досягається через використання сценарного підходу, моделювання альтернатив майбутнього та визначення чітких критеріїв для оцінювання досягнутих результатів [10].

Науковці Крахмальова Н.А. та Хвощенко Є.В. розрізняють низку відмінностей між бізнес-планом та стратегічним планом розвитку підприємства [11], що можуть бути узагальнені за допомогою табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика бізнес-плану та стратегічного плану розвитку підприємства

<i>Ознака порівняння</i>	<i>Бізнес-план</i>	<i>Стратегічний план розвитку</i>
Сутність	Документ, що визначає конкретні цілі, напрями та механізми реалізації бізнес-ідеї або нового проекту підприємства.	Комплексна програма довгострокового розвитку підприємства, що визначає загальну стратегію діяльності.
Мета розроблення	Обґрунтування доцільності створення чи розширення певного виду діяльності, оцінка очікуваних фінансових результатів і джерел фінансування.	Визначення місії, стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища.
Часовий горизонт	Коротко- або середньостроковий (зазвичай 3-5 років).	Довгостроковий (понад 5 років), може охоплювати кілька етапів розвитку.
Змістове наповнення	Містить детальний опис бізнес-ідеї, ринку, конкурентів, фінансових прогнозів, ризиків і заходів їх мінімізації.	Визначає стратегічні напрями діяльності, загальні завдання, корпоративну політику, механізми реалізації стратегії.
Структура	Складається з функціональних розділів (виробництво, маркетинг, фінанси, організація, оцінка ризиків).	Має більш узагальнений характер, охоплює аналіз зовнішнього середовища, місію, стратегічні цілі, сценарії розвитку.
Характер орієнтації	Переважно орієнтований на внутрішні потреби підприємства та потенційних інвесторів.	Орієнтований на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.
Рівень деталізації	Високий рівень деталізації щодо операційної діяльності, фінансових розрахунків, конкретних заходів і строків.	Низький рівень деталізації; описує стратегічні напрями без конкретизації поточних дій.
Функції та роль	Виконує аналітичну, планувальну й комунікаційну функції; використовується для залучення інвесторів та кредиторів.	Виконує функції прогнозування, орієнтації та координації дій усіх структурних підрозділів підприємства.
Результати впровадження	Забезпечує реалізацію конкретного бізнес-проекту, дає можливість оцінити ефективність і ризики.	Формує стратегічну модель розвитку підприємства та визначає напрями його адаптації до зовнішніх змін.

Джерело: складено на основі [11]

Процес планування діяльності підприємства є важливим інструментом підвищення ефективності його функціонування та забезпечення стабільності розвитку. Завдяки системному плануванню керівництво отримує можливість більш чітко усвідомити стратегічні орієнтири та перспективи майбутнього, що сприяє формуванню реалістичних цілей і шляхів їх досягнення. Наявність чітко визначених планових орієнтирів знижує рівень організаційної напруги, зменшує ризик управлінських помилок і сприяє більш зваженому прийняттю рішень. Крім того, планування допомагає підприємству раціональніше використовувати наявні ресурси, забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, підвищує результативність управління та конкурентоспроможність бізнесу. У підсумку це зменшує ймовірність фінансової нестабільності або банкрутства, водночас створюючи передумови для сталого економічного зростання [4].

У спеціальній науковій літературі розрізняють декілька способів практичного використання бізнес-плану:

- формування управлінських рішень (бізнес-план виступає інструментом для власників і керівників, що дозволяє обґрунтовано приймати стратегічні та оперативні рішення на основі аналізу ключових чинників ефективності діяльності підприємства);
- аналітична інтеграція управлінських підходів (документ поєднує різні методики оцінки бізнесу – SWOT-, PEST-аналіз, матрицю BCG тощо, що забезпечує цілісне бачення сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків, а також допомагає визначити конкурентні переваги компанії);
- підтримка внутрішнього менеджменту (бізнес-план виконує роль інструменту комунікації між працівниками та керівництвом, допомагає узгоджувати дії, розподіляти відповідальність, визначати ключові показники ефективності (KPI) і забезпечувати мотивацію персоналу);
- взаємодія з фінансовими інституціями та інвесторами (для зовнішніх стейкхолдерів бізнес-план є основним джерелом інформації щодо фінансового стану, перспектив розвитку та рівня ризику підприємства, що

робить його необхідним документом для отримання кредитів або залучення інвестицій);

– моніторинг і контроль досягнення цілей (бізнес-план використовується як засіб оцінки фактичних результатів відносно запланованих показників («план-факт» аналіз), що дає змогу виявляти відхилення, з'ясовувати їхні причини й вчасно коригувати подальші дії керівництва) [23].

На процес формування бізнес-плану суб'єкта господарювання, а також успішність подальшої реалізації такого плану чинить вплив низка факторів, ключові з яких відобразимо за допомогою табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові фактори успіху при формуванні і реалізації бізнес-плану підприємства

<i>Фактор успішності</i>	<i>Коротка характеристика</i>
Чіткість формулювання цілей	Точне визначення стратегічних і тактичних цілей забезпечує узгодженість дій, ефективний розподіл ресурсів і концентрацію на ключових напрямках розвитку.
Реалістичність фінансових прогнозів	Фінансові показники мають базуватися на достовірних даних, відображати реальний стан ринку та враховувати ризики, що підвищує довіру інвесторів.
Адаптивність до ринкових змін	Гнучкість бізнес-плану дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, економічні чи технологічні виклики.
Використання сучасних технологій	Аналітика великих даних, автоматизація та штучний інтелект покращують точність прогнозів, підвищують ефективність прийняття рішень і знижують витрати.
Управління ризиками	Передбачає виявлення, оцінювання й мінімізацію потенційних загроз для забезпечення фінансової стабільності та безперервності бізнесу.
Інноваційність і розвиток продукту	Запровадження нових технологій, продуктів або моделей управління створює конкурентні переваги та стимулює довгостроковий розвиток.
Регулярний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів	Постійне спостереження за ринковими тенденціями, законодавчими змінами й поведінкою конкурентів підтримує актуальність бізнес-плану.
Залучення ключових стейкхолдерів	Врахування думок інвесторів, партнерів і клієнтів підвищує якість планування, зменшує ризики та зміцнює взаємну довіру.
Урахування специфіки малих і середніх підприємств	Бізнес-план має враховувати обмежені ресурси МСП, їхню фінансову стійкість і можливості розвитку, що сприяє практичній реалізації стратегії.

Джерело: складено на основі [1]

Надійно складений бізнес-план є інструментом, який допомагає підприємству залучати інвестиції, визначати подальші напрями розвитку та заздалегідь оцінювати можливі ризики й труднощі, що можуть вплинути на реалізацію проєкту. Узагальнюючи, можна зазначити, що бізнес-план виступає практичним документом управління бізнесом, який поєднує функції планування, організації та контролю, забезпечуючи системність у досягненні стратегічних цілей підприємства.

1.2. Основні складові бізнес-плану підприємства: загальна характеристика та особливості

Бернацький Р.П., Кононенко В.І., Припхан А.Б. зауважують, що мета створення бізнес-плану, а також його зміст, структура та рівень деталізації залежать від того, яку функціональну роль він виконує в управлінні підприємством. Зазвичай бізнес-план слугує:

- інструментом формування концепції розвитку бізнесу, який визначає основні напрями діяльності та стратегічні орієнтири;
- засобом економічного обґрунтування проєкту, що підтверджує його доцільність і прибутковість;
- механізмом планування залучення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації запланованих заходів і проєктів;
- основою для оцінювання фактичних результатів, яка дозволяє порівняти досягнуті показники з попередньо запланованими та зробити висновки щодо ефективності діяльності підприємства [3].

Куриліна О.В., Гонсьор Ю.Р., Миляник З.Б. констатують, що загалом єдина жорстко встановлена форма бізнес-плану відсутня, тому під час його підготовки важливо дотримуватися певних принципів, що визначають його якість і професійний рівень [12].

По-перше, бізнес-план має бути професійно підготовленим (як за змістом, так і за оформленням). Його структура, мова й подача інформації

повинні бути зрозумілими, логічними та переконливими, щоб документ можна було ефективно використовувати як для внутрішніх потреб підприємства, так і для представлення потенційним інвесторам чи партнерам.

По-друге, документ має бути чітко структурований. У ньому необхідно виділити основні розділи, кожен із яких розкриває конкретну мету, завдання чи етап реалізації бізнес-ідеї. Такий підхід забезпечує послідовність викладення матеріалу та полегшує сприйняття інформації.

По-третє, бізнес-план повинен бути логічно побудований. Інформація має бути подана у взаємопов'язаних підрозділах, що утворюють цілісну картину проекту. Доцільно використовувати таблиці, графіки, діаграми й візуальні елементи, які допомагають швидко орієнтуватися в ключових даних і полегшують сприйняття матеріалу потенційними інвесторами, кредиторами чи партнерами [12].

Міжнародні стандарти відзначаються власними вимогами щодо типової структури бізнес-планів. Найбільш поширені з них представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Структура бізнес-планів за міжнародними стандартами

Методичний підхід	Ключові структурні елементи бізнес-плану	Особливості підходу
UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку)	Резюме; опис галузі та компанії; характеристика товарів і послуг; маркетинг і продажі; виробничий план; організаційна структура; фінансовий план; оцінка ефективності проекту; ризики та гарантії; додатки.	Найбільш поширена модель у країнах, що розвиваються; придатна для стартапів та малого бізнесу; орієнтована на практичну реалізацію проєктів та їхню окупність.
ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку)	Меморандум про конфіденційність; резюме; опис підприємства; історія, структура, персонал, фінансовий стан; інвестиційний проєкт; оцінка ринку й конкурентних переваг; фінансовий план; екологічна оцінка; ризики та гарантії.	Вимагає високого рівня деталізації; використовується для залучення інвестицій; приділяє значну увагу фінансовій стабільності та ризикам.
KPMG International Cooperative	Резюме; опис продуктів і послуг; аналіз ринку та галузі; визначення цільових сегментів; маркетингова стратегія; управлінська структура; фінансовий аналіз; додатки.	Застосовується у великих корпоративних структурах; спрямована на пошук оптимальних фінансових рішень і максимізацію прибутковості бізнесу.

Джерело: складено на основі [11]

Бізнес-план українських підприємств розглядається як багатофункціональний документ, що об'єднує стратегічні, організаційні, фінансові та управлінські аспекти діяльності. Як зазначають Новак І.М., Осіпова А.А., Пітель Н.Я., Альошкіна Л.П. [17], його структура здебільшого відповідає міжнародним стандартам, однак має певні особливості, зумовлені галузевою специфікою, масштабом діяльності та вимогами потенційних інвесторів або грантодавців (рис. 1.1).

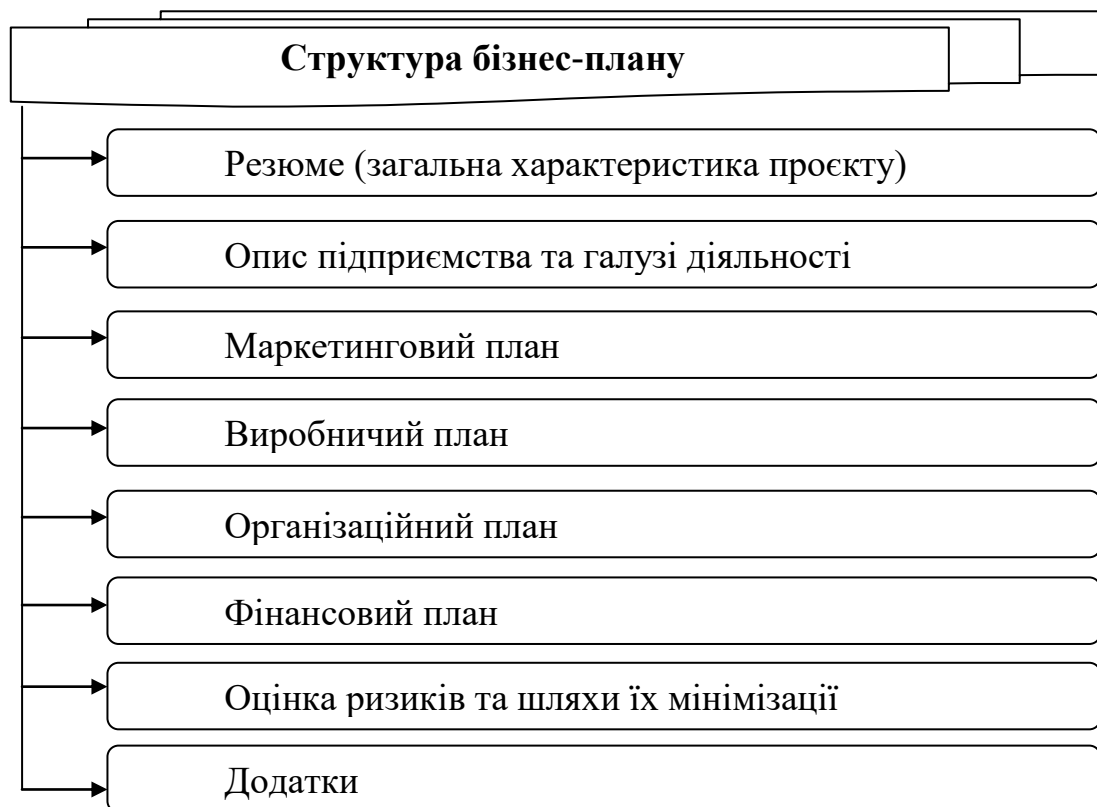


Рисунок 1.1 – Типова структура бізнес-плану підприємства

Джерело: складено на основі [17]

Отже, типовий бізнес-план містить такі розділи:

1. Резюме (загальна характеристика проєкту). Це вступна частина бізнес-плану, яка узагальнює сутність ідеї, ключові цілі, очікувані результати та основні фінансові показники. Резюме має коротко пояснювати, чому проєкт є перспективним і на які результати розраховує підприємство.

2. Опис підприємства та галузі діяльності. У цьому розділі наводиться характеристика підприємства – його організаційно-правова форма, історія

розвитку, місія, стратегічні цілі, а також описується галузь, у якій воно працює. Важливо показати конкурентне середовище, тенденції розвитку ринку та місце компанії у ньому.

3. Маркетинговий план. Розділ містить аналіз ринку, характеристику цільової аудиторії, опис конкурентів і маркетингових інструментів, які планується використовувати для просування товарів чи послуг. Тут визначаються цінова політика, канали збуту, рекламні стратегії, система взаємодії з клієнтами та партнерами.

4. Виробничий план. Описуються технологічні процеси, ресурси, необхідні для реалізації бізнес-ідеї (сировина, обладнання, персонал), а також місце розташування виробничих потужностей. У розділі важливо показати взаємозв'язок між виробничими ресурсами та запланованими обсягами продукції чи послуг.

5. Організаційний план. Містить структуру управління підприємством, функції основних підрозділів, схему підпорядкування та систему контролю. Визначаються ключові управлінські ролі, рівень відповідальності, а також кадрова політика підприємства, що забезпечує ефективну реалізацію плану.

6. Фінансовий план. Це один із найважливіших розділів, який відображає економічну обґрунтованість проєкту. Тут подаються прогноз доходів і витрат, розрахунок прибутковості, ліквідності, потреб у фінансуванні, структура інвестицій та очікуваний економічний ефект.

7. Оцінка ризиків та шляхи їх мінімізації. Розділ присвячений визначенню можливих ризиків (ринкових, фінансових, операційних, технологічних) та методів їх нейтралізації. Підприємства зазвичай формують сценарні моделі розвитку для підготовки до потенційних викликів.

8. Додатки. У цьому розділі розміщують додаткові матеріали: фінансові розрахунки, таблиці, графіки, документи, що підтверджують правовий статус підприємства, сертифікати, ліцензії, результати маркетингових досліджень та інша додаткова інформація, необхідна для кращого розуміння специфіки конкретного бізнес-плану [17].

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої динаміки зовнішнього середовища бізнес-план набуває особливого значення як інструмент антикризового управління. Як зазначає Погребняк А.Т., бізнес-планування стає центральним елементом управлінської системи, що забезпечує прогнозування ризиків, запобігання кризовим явищам і підтримку фінансової стійкості підприємства [22].

Отже, особливостями бізнес-планування на рівні економічних суб'єктів в контексті забезпечення антикризового управління виступають:

1. Антикризова спрямованість бізнес-плану. У період загострення економічних проблем бізнес-план використовується не лише як стратегічний документ розвитку, а як операційний інструмент подолання кризи. Він має враховувати реальний фінансовий стан підприємства, ступінь загрози банкрутства, зовнішні ризики й внутрішні резерви. Особливу увагу приділяють не довгостроковим прогнозам, а коротким горизонтам планування, що дозволяють оперативно реагувати на зміни та коригувати стратегії відповідно до ситуації на ринку.

2. Аналітична основа та діагностика. Розроблення антикризового бізнес-плану базується на економічній діагностиці підприємства, включаючи оцінку його платоспроможності, ліквідності, структури капіталу, рівня заборгованості та рентабельності. Такі дані дають змогу сформулювати реалістичні сценарії подальшого розвитку й визначити напрями реструктуризації або відновлення фінансової стабільності.

3. Практична орієнтація та стислість. Антикризовий бізнес-план має бути чітким, конкретним і практичним. Його структура зазвичай спрощується, але при цьому зберігає ключові розділи: аналіз ринку, фінансовий план, план реструктуризації, антикризові заходи, графік реалізації й очікувані результати. Головний акцент робиться на виконанні плану, а не на його формальній підготовці.

4. Інтегрованість та зворотний зв'язок. Процес розроблення та реалізації антикризового бізнес-плану є циклічним: після кожного етапу

виконання відбувається оцінка результатів, коригування дій і повторне планування. Такий підхід забезпечує зворотний зв'язок між планом і фактичними показниками, що дозволяє підприємству залишатися гнучким і адаптивним у змінному середовищі.

5. Орієнтація на стратегічну стійкість. Бізнес-план у системі антикризового управління поєднує тактичні кроки із стратегічним баченням розвитку підприємства. Він має визначати нові орієнтири, формувати модель фінансової, виробничої та організаційної стабільності. Саме через бізнес-план підприємство демонструє інвесторам і кредиторам свою спроможність подолати кризу та відновити конкурентоспроможність [22].

Отже, бізнес-план у системі антикризового управління виступає механізмом стратегічного відновлення підприємства, який поєднує аналітичні, організаційні та фінансові інструменти. Його ефективність визначається здатністю забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів, гнучкість у реагуванні на зміни й системний підхід до подолання кризових явищ, тим самим надаючи змогу суб'єкту господарювання подолати кризові явища у більш стислі терміни.

1.3. Систематизація методів та підходів до розроблення бізнес-планів підприємств у сучасних умовах

SMART-цілі посідають ключове місце у процесі підготовки бізнес-плану, оскільки саме вони забезпечують чіткість, вимірюваність і реалістичність стратегічних орієнтирів підприємства. Як зазначають Мірошник М.В., Чернобровкіна С.В. [16], ефективне планування діяльності, зокрема у сфері маркетингу та стратегічного партнерства, неможливе без визначення конкретних та досяжних цілей, які узгоджують ресурси, час і очікувані результати.

Сутність SMART-цілей полягає у структурованому підході до формулювання завдань, де кожна мета має бути:

- S (Specific) – чітко визначеною, з описом очікуваного результату та шляхів його досягнення;
- M (Measurable) – вимірюваною, тобто такою, що має конкретні показники оцінки прогресу;
- A (Achievable) – досяжною, з урахуванням реальних можливостей і ресурсів підприємства;
- R (Relevant) – релевантною, тобто відповідною стратегічним пріоритетам і потребам бізнесу;
- T (Time-bound) – обмеженою у часі, з визначеними строками виконання [16].

Отже, SMART-цілі допомагають підприємствам визначати пріоритети в межах бізнес-плану, ранжувати завдання за важливістю, раціонально розподіляти ресурси та контролювати виконання планів на кожному етапі. Такий підхід сприяє узгодженості між підрозділами, підвищує прозорість управлінських рішень і дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [16].

Блага Н.В. констатує, що у процесі планування розвитку підприємства в умовах невизначеності важливо дотримуватися певної логіки послідовних дій, які забезпечують узгодженість управлінських рішень і зменшують рівень ризику. Передусім визначаються цілі, досягнення яких є пріоритетним для підприємства, адже саме вони задають стратегічний напрям подальшої діяльності. Наступним кроком виступає виявлення ключових проблем, що стримують розвиток або перешкоджають реалізації потенціалу організації. Важливо також сформулювати сприятливе робоче середовище, у якому можливо ефективно генерувати та реалізовувати нові управлінські ідеї. На основі аналітичної оцінки ситуації здійснюється пошук ідей та пропозицій щодо розв'язання проблем, визначення варіантів досягнення поставлених цілей і шляхів їх реалізації. Завершальним елементом є формування системи конкретних завдань і етапів, які послідовно ведуть до досягнення запланованого результату, а також розроблення альтернативних сценаріїв

дій, що дозволяють швидко адаптуватися до можливих змін зовнішніх умов. Такий підхід забезпечує більш гнучке й стійке управління розвитком підприємства в мінливому економічному середовищі [4].

Бабич С.М. і Бабич Д.В. відзначають, що формування бізнес-плану охоплює обмежене коло внутрішніх управлінських функцій підприємства та низку зовнішніх чинників, які суттєво впливають на його діяльність і результати функціонування. У структурі більшості бізнес-планів переважають класичні стратегії, зокрема мінімізація витрат, збільшення обсягів продажів і диференціація продукції або послуг [2].

Осіпова А.А., Новак І.М., Ревуцька А.О. цілком слушно наголошують, що сучасні підходи до бізнес-планування українських підприємств формуються під впливом кризових явищ, воєнних ризиків, глобальної нестабільності та цифрової трансформації. Так, ефективне бізнес-планування нині набуває стратегічного характеру, оскільки стає інструментом не лише організації діяльності, а й адаптації бізнесу до динамічних умов сучасного середовища (рис. 1.2) [20].

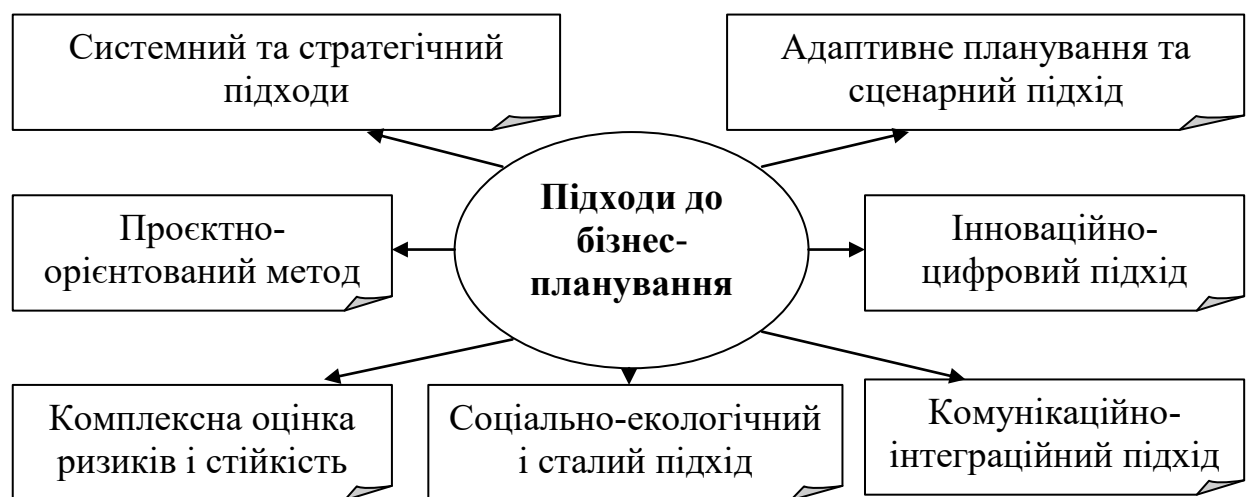


Рисунок 1.2 – Сучасні підходи до бізнес-планування вітчизняних підприємства

Джерело: складено на основі [20]

Деталізуємо зміст кожного з наведених на рис. 1.2 підходів:

1. Системний та стратегічний підходи. Бізнес-план розглядається не як статичний документ, а як динамічна система управління, яка поєднує

стратегічне бачення з гнучкими механізмами реагування. Стратегічний підхід забезпечує узгодження між довгостроковими цілями підприємства та поточними управлінськими рішеннями. Системність проявляється у взаємозв'язку бізнес-плану з фінансовими, виробничими, маркетинговими та інноваційними політиками.

2. Проєктно-орієнтований метод. В умовах воєнного стану особливого значення набуває управління через проєкти, що дозволяє концентрувати ресурси на ключових напрямках і оперативно реалізовувати зміни. Використання методологій проєктного менеджменту (Agile, Scrum, Waterfall, PRINCE2) сприяє підвищенню гнучкості, контролю ризиків і ефективності реалізації стратегічних цілей

3. Адаптивне планування та сценарний підхід. Одним із провідних методів сучасного бізнес-планування є сценарне планування, яке передбачає розроблення альтернативних варіантів розвитку подій і створення планів дій для кожного з них. Такий підхід допомагає підприємствам залишатися готовими до змін ринкової ситуації, коливань попиту, регуляторних новацій або збоїв у логістиці.

4. Інноваційно-цифровий підхід. Сучасне бізнес-планування активно інтегрує цифрові інструменти, які забезпечують прозорість, швидкість обробки даних і оперативну аналітику. Так, застосування ERP-, CRM-, BPM- та аналітичних платформ (Microsoft Teams, SAP, Oracle, Slack, Gantt Charts, Kanban Boards) підвищує рівень контролю над виконанням завдань, дозволяє візуалізувати процеси та скорочує ризики управлінських помилок

5. Комплексна оцінка ризиків і стійкість. У сучасних умовах важливою складовою бізнес-плану стає ризик-орієнтоване планування. Для цього застосовують методи SWOT-аналізу, FMEA, PESTEL, аналіз сценаріїв та метод Монте-Карло. Такі інструменти дозволяють передбачати можливі загрози, оцінювати їхній вплив на фінансові результати та формувати заходи зі зниження ризиків.

6. Соціально-екологічний і сталий підхід. Сучасний бізнес-план має враховувати аспекти сталого розвитку, тобто баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами підприємства. Це відображається у включенні до структури плану заходів із соціальної відповідальності, «зелених» інновацій, енергозбереження й цифрової безпеки.

7. Комунікаційно-інтеграційний підхід. В умовах воєнного стану важливою умовою ефективного бізнес-планування стає налагодження відкритої комунікації між усіма учасниками процесу – працівниками, партнерами, інвесторами й державними структурами. Прозорість інформаційних потоків, інтерактивна взаємодія та швидке ухвалення рішень підвищують рівень стійкості підприємства до зовнішніх викликів [20].

Методи планування, як зауважує Євтушенко Н.О., можуть бути охарактеризовані як «сукупність прийомів і способів, що використовуються для розрахунку планових показників, складання плану в цілому, формування та управління процесом планування» [9].

З позиції моделі управління бізнес-план є результатом реалізації чіткої послідовності взаємопов'язаних етапів. Спершу здійснюється ідентифікація сутності підприємницької діяльності, що визначає основну ідею бізнесу та його місце на ринку. Далі відбувається побудова ієрархії цілей, на вершині якої знаходиться місія підприємства. Наступним кроком є визначення завдань, вибір стратегії розвитку та оцінювання наявних і необхідних ресурсів для її реалізації. Важливим етапом виступає визначення джерел фінансування, складання плану закупівель і витрат, проведення заходів відповідно до обраної стратегії, а також оцінювання динаміки та результатів їх реалізації. Завершальним елементом є внесення коригувань до первинного плану розвитку, що дозволяє врахувати зміни зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства [2].

З тактичного погляду бізнес-планування спирається на використання аналітичних методів, які допомагають підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Серед найбільш поширених методів розрізняють:

- SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози;
- PEST-аналіз, що визначає вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів;
- модель McKinsey 7S, яка аналізує узгодженість організаційних елементів;
- фінансове прогнозування, спрямоване на оцінку майбутніх грошових потоків і визначення рівня прибутковості [2].

Використання цих підходів забезпечує системність у процесі планування, підвищує його аналітичну глибину та сприяє формуванню ефективної стратегії розвитку підприємства.

Чорній Б.І. наголошує, що кадрове забезпечення є ключовим елементом процесу бізнес-планування, адже без чіткої організаційної структури неможливо ефективно реалізувати цей процес ні на початковому етапі, ні під час впровадження бізнес-плану у виробничу діяльність. Важливим завданням є визначення відповідальних осіб або команди, які здійснюють розробку, координацію та реалізацію бізнес-плану [29].

Ефективність системи бізнес-планування значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу. Висока компетентність співробітників забезпечує якісне інформаційне наповнення плану, правильний добір бізнес-ідей і раціональне використання ресурсів. Підтримка та розвиток кадрів формують кадровий потенціал, спроможний реалізувати поставлені цілі та забезпечити стабільність управлінських процесів.

Не менш значущим компонентом є управлінські навички та методи, які забезпечують ефективне функціонування системи бізнес-планування, включаючи використання сучасного програмного забезпечення, технічних засобів і методів організації праці.

Окремої уваги заслуговує інформаційне забезпечення, що передбачає збір, аналіз і використання достовірних даних про стан і тенденції ринку.

Своєчасна й повна інформація допомагає сформулювати реалістичну бізнес-ідею, визначити перспективи її розвитку та забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища [29].

Бортнік С.М. акцентує увагу, що для ефективного та результативного бізнес-планування важливо забезпечити ретельну підготовку до його розроблення. Це передбачає дотримання послідовної процедури роботи, використання науково обґрунтованої методики, урахування галузевих і організаційних особливостей підприємства, а також опору на достовірну, детально опрацьовану вихідну інформацію. Важливу роль відіграє аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, адже саме від їх об'єктивного врахування залежить реалістичність і практична цінність бізнес-плану [5].

Комплексне дослідження внутрішнього середовища та вибір адекватних принципів планування дозволяють підвищити фінансову стійкість підприємства, забезпечити виконання прогностичних показників виробничої, інвестиційної й операційної діяльності. Такий підхід створює умови для отримання стабільного прибутку, формування механізму самофінансування та досягнення стратегічної стійкості підприємства у довгостроковій перспективі [5].

Отже, бізнес-план є ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує узгодженість дій, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Загалом, його структура має бути гнучкою й адаптованою до специфіки діяльності, що дає змогу враховувати зміни ринкових умов і потреби інвесторів.

Доцільно підкреслити, що бізнес-планування виступає не лише процесом розроблення документа, а й механізмом стратегічного управління, який поєднує аналітичні, фінансові, організаційні та інноваційні підходи. Застосування сучасних методів і цифрових технологій у плануванні підвищує конкурентоспроможність підприємства та його здатність до стабільного розвитку в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕГАБУД-БК»

2.1. Аналіз основних трендів господарської діяльності компанії ТОВ «Мегабуд-БК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мегабуд-БК» розпочало свою господарську діяльність у 2017 році. Охарактеризуємо основні напрями роботи цієї компанії. По-перше, вона займається виробництвом та постачанням широкого спектру будівельних матеріалів: бетон і розчини, автоклавний газобетон, залізобетонні вироби (плити, перекриття, кільця, бетонні блоки тощо), інертні матеріали (щебінь, пісок, гравій, керамзит, шлак).

По-друге, підприємство надає повний комплекс будівельних і монтажних послуг: бетонні роботи, свайні, покрівельні, монтаж металоконструкцій, демонтажні/розкривні роботи, покрівельні системи, а також будівництво «під ключ», починаючи від фундаменту до повного завершення об'єкта.

По-третє, суб'єкт господарювання здійснює будівництво різного призначення: житлові й нежитлові будівлі, ангари та швидкомонтовані склади, а також спеціалізовані об'єкти, зокрема, укриття та бомбосховища.

ТОВ «Мегабуд-БК» надає також послуги додаткового характеру, а саме: забезпечує оренду спецтехніки (автокранів, екскаваторів, вантажної техніки) з гнучкими умовами оренди: на кілька годин або днів; можлива погодинна чи добова оплата, надаються знижки при тривалій оренді. Також, компанія виконує земляні та розкривні роботи, зокрема вирубку, переміщення ґрунту, складування порід, вивезення ґрунту, що дозволяє підготувати ділянку під будівництво або виконувати комплексні проекти «з нуля».

ТОВ «Мегабуд-БК» позиціонує себе як генпідрядник і підрядник з ґрунтовним технічним потенціалом та досвідом. Компанія бере на себе весь цикл робіт: від виробництва матеріалів і доставки до виконання монтажу чи будівництва об'єктів під ключ. Також компанія наголошує на відповідальному ставленні до якості, забезпечуючи постійне підвищення кваліфікації працівників, застосування сучасних технологій і матеріалів, щоб гарантувати надійність будівельних рішень і задоволеність замовника [21].

Використовуючи фінансову звітність підприємства за останні п'ять років (наведено в Додатках А, Б, В, Г, Д), визначимо основні тренди його господарської активності. Перш за все, оцінімо динаміку змін загального розміру балансу ТОВ «Мегабуд-БК» (рис. 2.1).

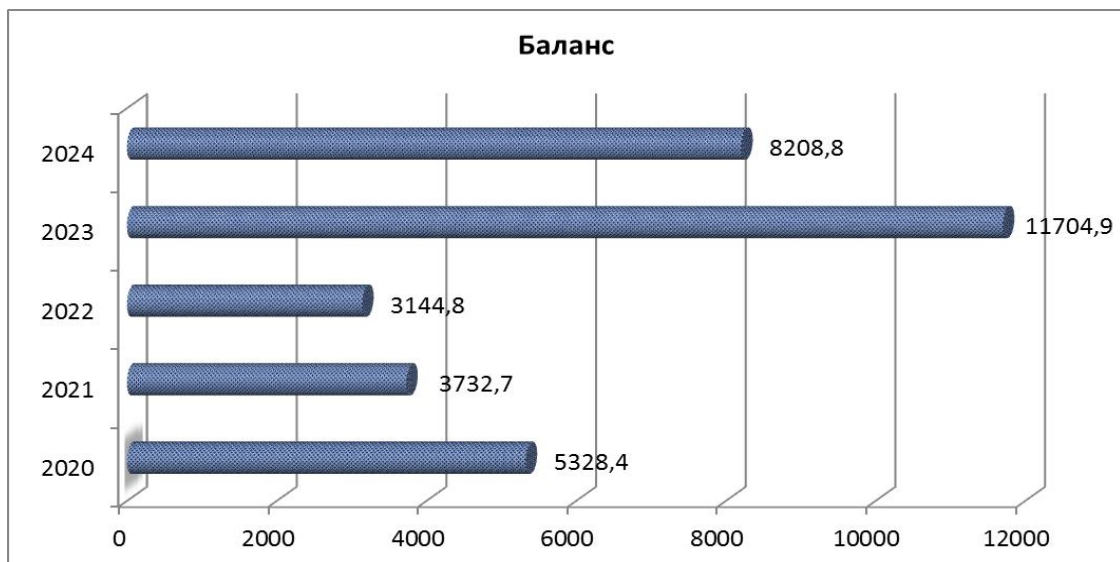


Рисунок 2.1 – Загальний розмір балансу ТОВ «Мегабуд-БК»

упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Аналіз показує, що фінансові ресурси підприємства протягом досліджуваного періоду зазнавали помітних коливань. У 2020 р. баланс становив 5328,4 тис. грн, після чого у 2021 р. відбулося зниження до 3732,7 тис. грн, що свідчить про скорочення активів і, ймовірно, зменшення обсягів господарської діяльності. У 2022 р. негативна тенденція збереглася – баланс знизився до 3144,8 тис. грн, що може бути наслідком нестабільності ринку та впливу зовнішніх економічних чинників.

Починаючи з 2023 р., ситуація істотно змінилася: показник балансу зріс до 11704,9 тис. грн, тобто майже в 3,7 раза порівняно з попереднім роком. Це зростання свідчить про активізацію виробничо-інвестиційної діяльності, відновлення обсягів робіт і покращення фінансової спроможності підприємства. У 2024 р. спостерігається певне коригування показника – баланс зменшився до 8208,8 тис. грн, що можна розглядати як стабілізацію після різкого зростання попереднього року.

Загалом, тенденція розвитку ТОВ «Мегабуд-БК» характеризується позитивною динамікою, незважаючи на коливання окремих періодів. Попри складні умови воєнного стану, підприємство демонструє здатність відновлювати фінансову стійкість, нарощувати активи та забезпечувати подальший розвиток завдяки ефективному управлінню й адаптивності.

На рис. 2.2 подано динаміку зміни запасів ТОВ «Мегабуд-БК» за 2020-2024 роки.

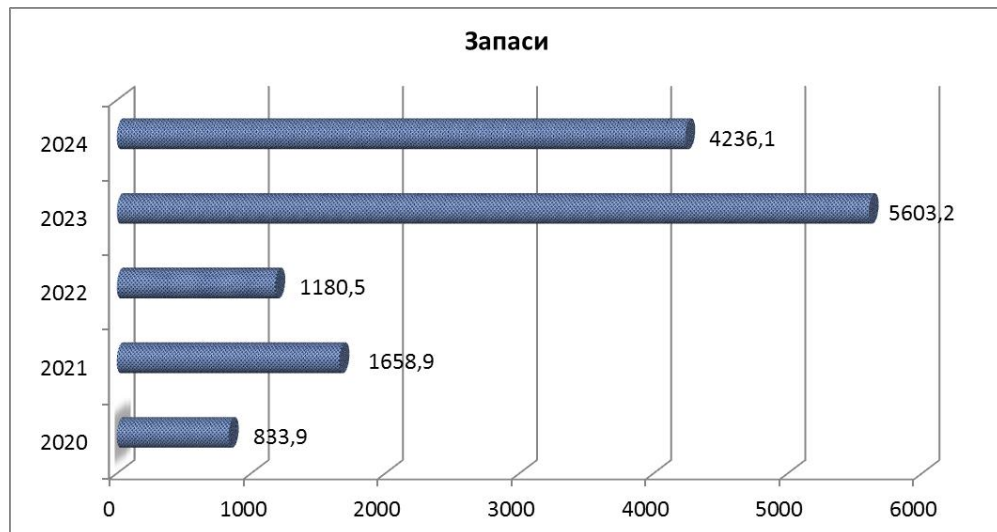


Рисунок 2.2 – Загальний розмір запасів ТОВ «Мегабуд-БК»
упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Аналіз показує, що протягом перших трьох років спостерігалася нестійка, але переважно висхідна тенденція. У 2020 році обсяг запасів становив 833,9 тис. грн, у 2021 році він зріс до 1658,9 тис. грн, тобто майже вдвічі, що може свідчити про розширення виробничої діяльності або

підготовку до збільшення обсягів виконуваних робіт. Проте у 2022 році обсяги запасів скоротилися до 1180,5 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з нестабільністю постачань і необхідністю оптимізації витрат.

У 2023 році підприємство продемонструвало різке зростання запасів до 5603,2 тис. грн, що є найвищим показником за весь аналізований період. Це може вказувати на активну підготовку до реалізації масштабних будівельних проєктів, накопичення сировини й матеріалів або розширення номенклатури продукції. У 2024 році обсяг запасів дещо зменшився до 4236,1 тис. грн, однак залишився на високому рівні, що підтверджує стабілізацію виробничих процесів і раціональне управління матеріальними ресурсами.

На рис. 2.3 наведено динаміку зміни розміру дебіторської заборгованості даного підприємства.

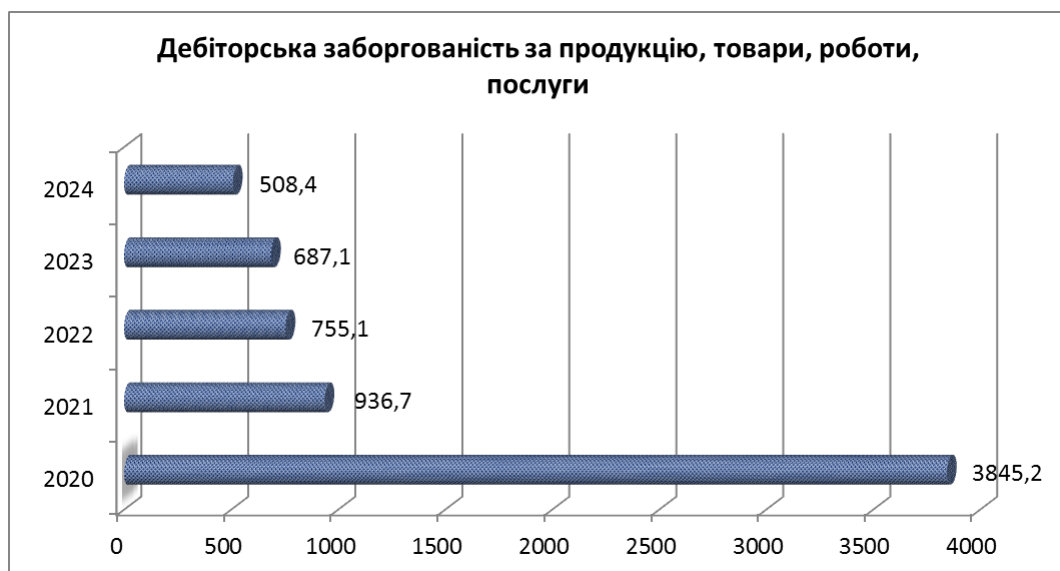


Рисунок 2.3 – Обсяг дебіторської заборгованості за продукцію
ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Як бачимо, у 2020 році підприємство мало найвищий рівень дебіторської заборгованості – 3845,2 тис. грн, що могло бути наслідком значного обсягу відстрочених платежів або недостатнього контролю за розрахунками з покупцями. Уже в 2021 році спостерігається різке зниження цього показника до 936,7 тис. грн, тобто майже у чотири рази, що свідчить про активні дії підприємства щодо підвищення платіжної дисципліни.

Протягом наступних років тенденція до зменшення дебіторської заборгованості зберігається: у 2022 році вона становила 755,1 тис. грн, у 2023 році – 687,1 тис. грн, а у 2024 році – 508,4 тис. грн. Така динаміка демонструє послідовне вдосконалення політики управління розрахунками та підвищення фінансової стійкості підприємства. У цілому, протягом 2020-2024 років обсяг дебіторської заборгованості за продукцію скоротився більш ніж у сім разів, що є позитивним сигналом.

Щодо іншої поточної дебіторської заборгованості компанії, то її динаміка проілюстрована на рис. 2.4.

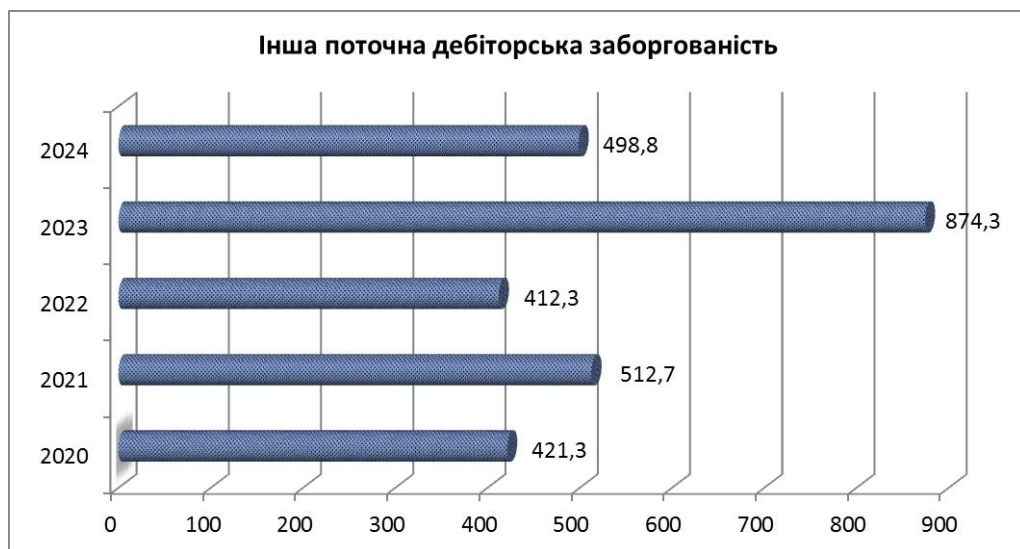


Рисунок 2.4 – Обсяг іншої поточної дебіторської заборгованості
ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Протягом досліджуваного періоду обсяги цієї заборгованості змінювалися нерівномірно. У 2020 році її розмір становив 421,3 тис. грн, у 2021 році він зріс до 512,7 тис. грн, що свідчить про певне збільшення обсягів короткострокових розрахунків, можливо пов'язаних із авансами або внутрішніми операціями. У 2022 році показник дещо знизився – до 412,3 тис. грн, що могло бути наслідком оптимізації взаєморозрахунків чи скорочення обсягів поточних зобов'язань контрагентів.

Найбільш значне зростання спостерігалось у 2023 році – 874,3 тис. грн, тобто майже вдвічі більше порівняно з попереднім роком. Це може бути

пов'язано з розширенням кола контрагентів або особливостями фінансування проєктів. Водночас, у 2024 році обсяг іншої поточної дебіторської заборгованості зменшився до 498,8 тис. грн, що можна трактувати як повернення до більш контрольованої та стабільної фінансової політики.

На рис. 2.5 продемонстровано динаміку зміни обсягів грошових коштів досліджуваної компанії.

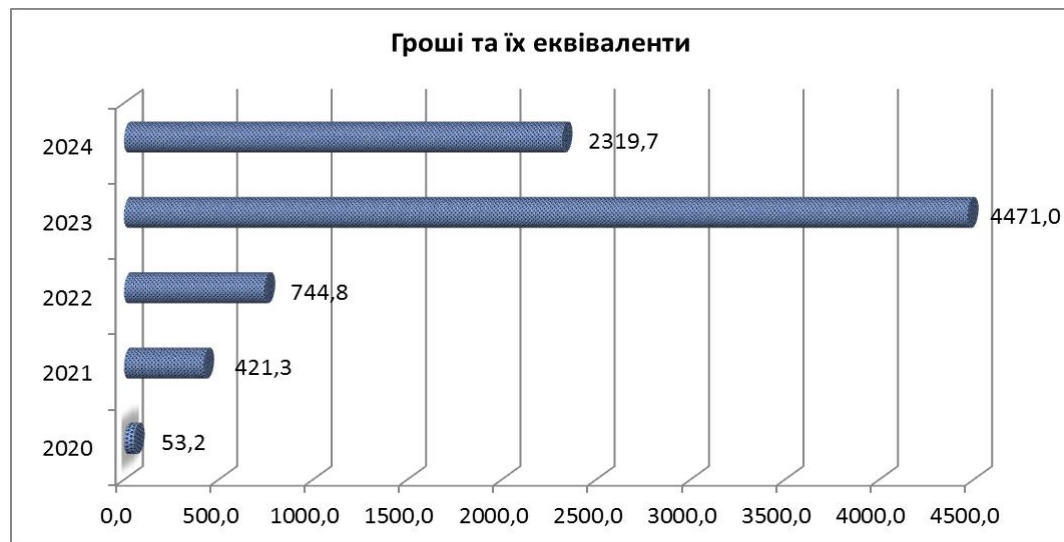


Рисунок 2.5 – Обсяг грошей та їх еквівалентів

ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

У 2020 році підприємство володіло незначними грошовими ресурсами – лише 53,2 тис. грн, що може свідчити про обмеженість вільних обігових коштів і високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. У 2021 році обсяг грошових активів збільшився до 421,3 тис. грн, що вказує на поступове покращення ліквідності. У 2022 році цей показник зріс до 744,8 тис. грн, тобто майже вдвічі, що можна розцінювати як результат активізації операційної діяльності та більш ефективного управління грошовими потоками.

У 2023 році спостерігається різке зростання грошових коштів до 4471,0 тис. грн, що пов'язано із суттєвим збільшенням обсягів реалізації, надходженнями від контрактів тощо. Проте у 2024 році показник знизився до 2319,7 тис. грн, що може свідчити про використання накопичених коштів для

фінансування поточної діяльності, оновлення основних засобів або реалізації нових проєктів.

Перейдемо до аналітичної оцінки трендів зміни складових пасиву балансу ТОВ «Мегабуд-БК» за 2020-2024 рр. Розмір нерозподіленого прибутку наведено на рис. 2.6.

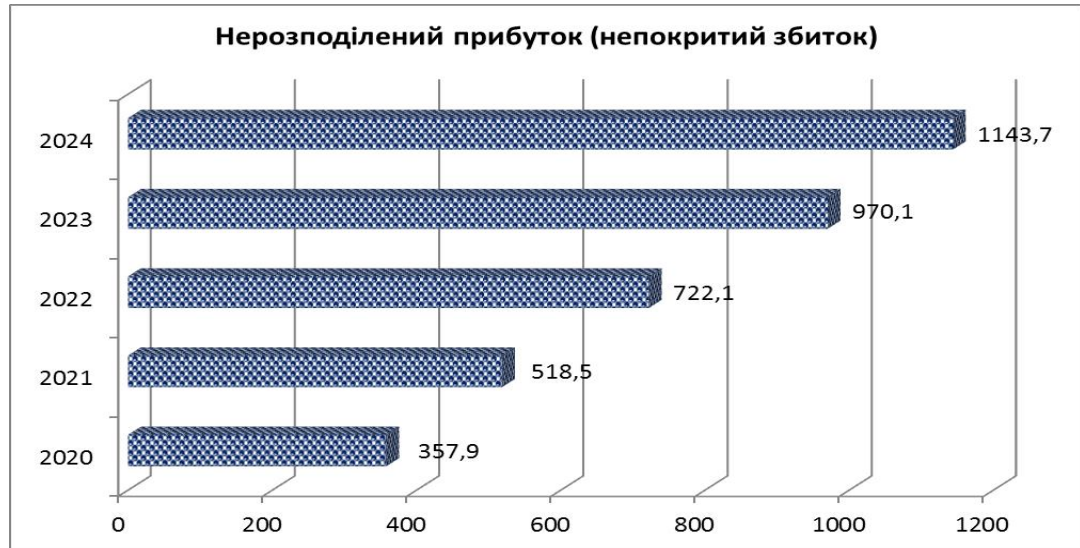


Рисунок 2.6 – Обсяг нерозподіленого прибутку
ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стабільна позитивна тенденція до зростання цього показника, що свідчить про послідовне нарощування прибутковості підприємства. У 2020 році нерозподілений прибуток становив 357,9 тис. грн, у 2021 році – 518,5 тис. грн, тобто збільшився майже на 45%, що може бути наслідком поступового відновлення виробничої активності та ефективнішого управління витратами.

У 2022 році підприємство продовжило демонструвати зростання фінансових результатів – показник досяг 722,1 тис. грн, що відображає стабілізацію діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. У 2023 році нерозподілений прибуток зріс до 970,1 тис. грн, а у 2024 році – до 1143,7 тис. грн, що є найвищим значенням за п'ятирічний період.

Обсяг поточної кредиторської заборгованості компанії за товари, роботи, послуги в динаміці наведено на рис. 2.7.

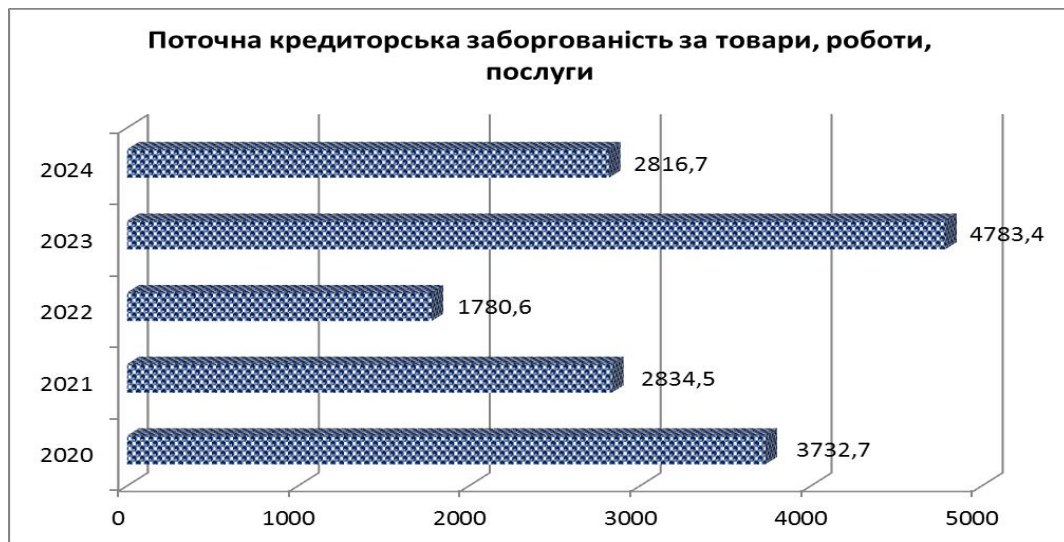


Рисунок 2.7 – Обсяг поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

З даних рис. 2.7 видно, що протягом аналізованого періоду показник мав хвилюватий характер змін, що свідчить про коливання фінансових зобов'язань підприємства перед постачальниками та підрядниками. У 2020 році обсяг кредиторської заборгованості становив 3732,7 тис. грн, що є відносно високим рівнем, імовірно зумовленим активною господарською діяльністю та значними закупівлями матеріалів. У 2021 році відбулося його зменшення до 2834,5 тис. грн, що може свідчити про часткове погашення боргів і покращення платіжної дисципліни.

У 2022 році підприємство досягло найнижчого рівня показника за п'ятирічний період – 1780,6 тис. грн, що може бути результатом скорочення обсягів діяльності або більш консервативної політики щодо залучення короткострокових зобов'язань. Проте вже у 2023 році кредиторська заборгованість різко зросла до 4783,4 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з розширенням виробничих потужностей або активізацією нових будівельних проєктів. У 2024 році показник знизився до 2816,7 тис. грн, що свідчить про стабілізацію розрахунків і поступове вирівнювання фінансових потоків.

Надалі проаналізуємо поточні зобов'язання компанії за розрахунками із бюджетом, навівши вихідні дані на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Обсяг поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Зауважимо, що протягом аналізованого періоду спостерігається загальна тенденція до зростання цього показника, хоча окремі роки характеризуються коливаннями. У 2020 році обсяг заборгованості перед бюджетом становив 140,4 тис. грн, у 2021 році він зменшився до 84,2 тис. грн, що свідчить про своєчасне виконання податкових зобов'язань і поліпшення фінансової дисципліни.

У 2022 році підприємство зафіксувало збільшення заборгованості перед бюджетом до 274,8 тис. грн, а в 2023 році показник зріс до 331,2 тис. грн, досягнувши найвищого значення за п'ятирічний період, що, ймовірно, відображає зростання обсягів діяльності підприємства й відповідне збільшення податкових нарахувань. У 2024 році обсяг заборгованості зменшився до 207,6 тис. грн, що свідчить про часткове погашення податкових зобов'язань і прагнення підприємства підтримувати фінансову стабільність.

І зрештою, проведемо аналіз зміни інших поточних зобов'язань компанії за останні п'ять років (рис. 2.9). Зазначимо, що протягом перших трьох років спостерігалася помірна стабільність цього показника. У 2020 році обсяг інших поточних зобов'язань становив 938,6 тис. грн, після чого у 2021

році він дещо знизився до 195,5 тис. грн, а в 2022 році – до 187,2 тис. грн. Така динаміка може свідчити про скорочення обсягів короткострокових зобов'язань або завершення дії окремих фінансових договорів.

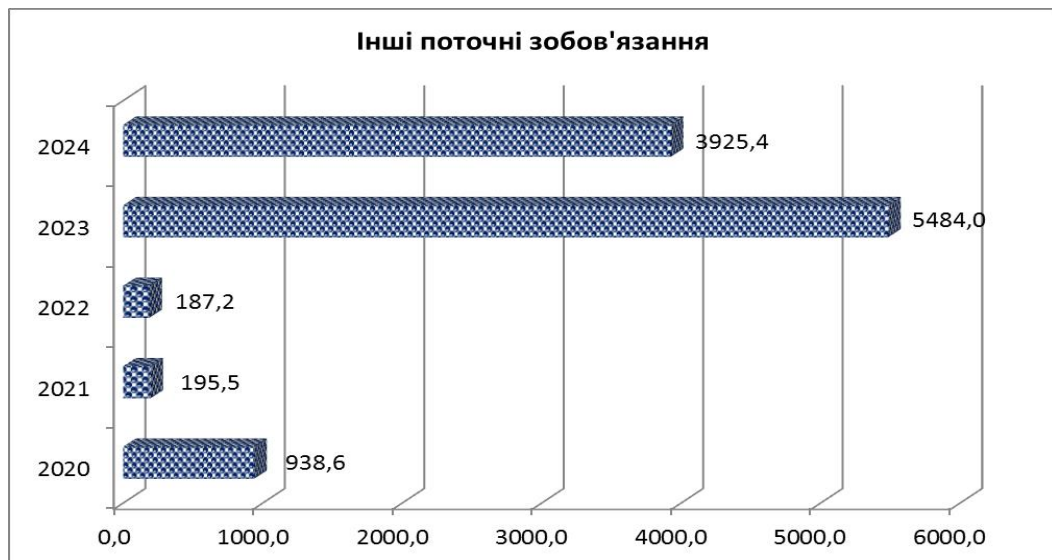


Рисунок 2.9 – Обсяг інших поточних зобов'язань ТОВ «Мегабуд-БК»
упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

У 2023 році відбулося різке збільшення показника до 5484,0 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з активізацією фінансово-господарської діяльності, залученням нових короткострокових ресурсів або реалізацією масштабних проєктів, які вимагали додаткового фінансування. У 2024 році обсяг інших поточних зобов'язань зменшився до 3925,4 тис. грн, що можна розглядати як поступове зниження боргового навантаження й відновлення балансу між активами та зобов'язаннями.

Як підсумок, зазначимо, що господарська діяльність компанії ТОВ «Мегабуд-БК» у 2020-2024 роках характеризувалася динамічними, але загалом позитивними тенденціями розвитку. Протягом аналізованого періоду підприємство продемонструвало збільшення обсягів запасів, іншої поточної дебіторської заборгованості та грошових коштів, що вказує на підвищення обсягів господарських операцій і розширення виробничих потужностей.

Водночас обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги суттєво зменшився, що є позитивним результатом

ефективного управління розрахунками з контрагентами та свідченням зростання ліквідності підприємства. Крім того, відбулося зростання нерозподіленого прибутку, що підтверджує прибутковість діяльності компанії та формування внутрішніх джерел для подальшого розвитку. Разом із тим, спостерігається підвищення рівня поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також за розрахунками з бюджетом і зростання інших поточних зобов'язань, що пояснюється активізацією господарської діяльності та розширенням обсягів операцій.

2.2. Оцінка основних показників фінансового стану будівельної компанії

В контексті оцінки фінансового стану досліджуваної компанії надзвичайно важливо оцінити динаміку зміни таких показників, як дохід від реалізації, витрати, прибуток. Обсяги чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Мегабуд-БК» проілюструємо за допомогою рис. 2.10.

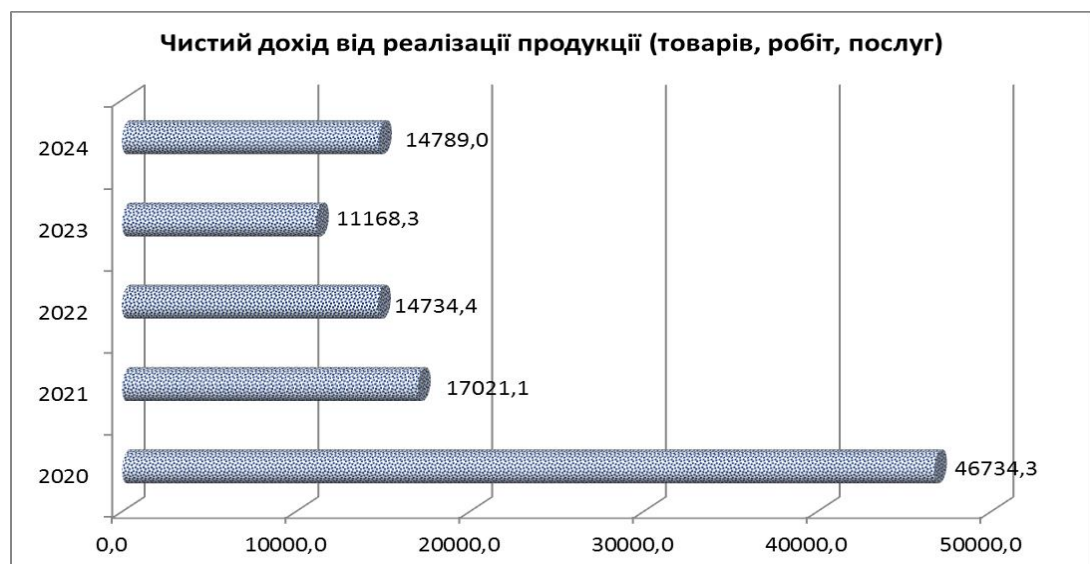


Рисунок 2.10 – Обсяг чистого доходу від реалізації продукції
ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Як видно з даних рис. 2.10, обсяги чистого доходу підприємства мали значні коливання протягом аналізованого періоду. У 2020 році показник

досяг 46734,3 тис. грн, що було найвищим значенням за п'ятирічний період і свідчило про високі обсяги реалізації продукції. Проте вже у 2021 році чистий дохід зменшився майже утричі – до 17021,1 тис. грн, що може бути наслідком скорочення кількості замовлень або зниження ділової активності на ринку будівництва.

У 2022 році показник дещо підвищився до 14734,4 тис. грн, але залишався нижчим від рівня попередніх років, що, ймовірно, пов'язано з наслідками економічної нестабільності та воєнних подій. У 2023 році дохід скоротився до 11168,3 тис. грн, проте вже у 2024 році підприємству вдалося збільшити обсяг реалізації до 14789,0 тис. грн, що може свідчити про поступове відновлення ринкової позиції та ефективні заходи щодо диверсифікації діяльності.

Отже, протягом 2020-2024 років чистий дохід ТОВ «Мегабуд-БК» демонстрував тенденцію до зниження з ознаками відновлення у фінальному періоді. Такі результати вказують на складні умови функціонування підприємства, однак водночас підтверджують його здатність адаптуватися до змін ринкової ситуації та зберігати потенціал для подальшого зростання.

Собівартість реалізованої продукції компанії наведено на рис. 2.11.

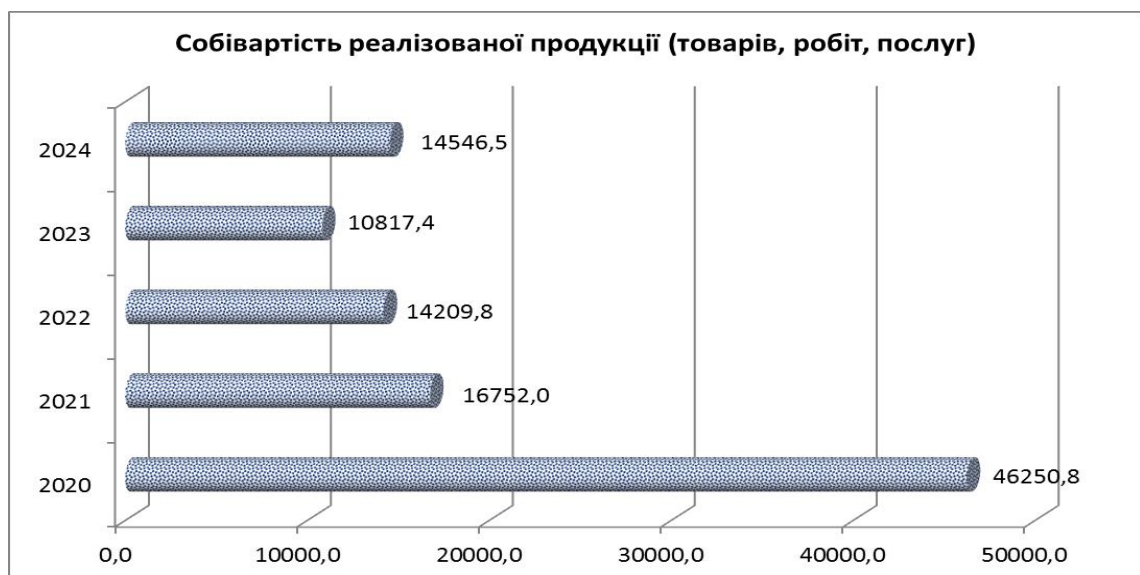


Рисунок 2.11 – Обсяг собівартості реалізованої продукції
ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Показник демонструє виражену тенденцію до зниження після різкого піку у 2020 році, коли собівартість становила 46250,8 тис. грн. Такий високий рівень витрат пояснюється значними обсягами виробництва та реалізації, а також можливими коливаннями цін на матеріали й енергоносії. У 2021 році спостерігається суттєве скорочення собівартості – до 16752,0 тис. грн, що може бути наслідком оптимізації витрат, зменшення масштабів діяльності або зміни структури замовлень.

У 2022 році показник знизився ще незначно – до 14209,8 тис. грн, а у 2023 році – до 10817,4 тис. грн, що свідчить про продовження політики раціонального використання ресурсів та підвищення ефективності управління виробничими процесами. У 2024 році відбулося помірне зростання собівартості до 14546,5 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з активізацією виробництва і зростанням цін на будівельні матеріали.

Фінансові результати до оподаткування являють собою різницю між сукупними доходами та витратами компанії. Динаміку їх зміни за останній п'ятирічний період відображено на рис. 2.12.



Рисунок 2.12 – Фінансові результати до оподаткування

ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Отже, протягом аналізованого періоду спостерігається нестійка, але загалом позитивна тенденція. У 2020 році підприємство отримало фінансовий результат до оподаткування в розмірі 162,5 тис. грн, що свідчить

про прибутковість діяльності навіть у складних економічних умовах. У 2021 році показник зріс до 195,9 тис. грн, що може бути наслідком підвищення ефективності операційної діяльності та зменшення витрат.

Найвищого значення фінансовий результат досяг у 2022 році – 488,9 тис. грн, тобто майже в 2,5 раза більше, ніж попереднього року. Це свідчить про активізацію господарської діяльності, покращення маржинальності продажів і раціональне управління ресурсами. У 2023 році показник знизився до 262,7 тис. грн, однак залишився на достатньому рівні, що говорить про збереження прибутковості навіть за певного зменшення обсягів реалізації. У 2024 році фінансовий результат становив 183,9 тис. грн, що свідчить про незначне послаблення позицій, але збереження позитивного фінансового результату.

Стосовно чистого прибутку ТОВ «Мегабуд-БК», його зміни відбувалися аналогічно до динаміки фінансових результатів до оподаткування (рис. 2.13).



Рисунок 2.13 – Розмір чистого прибутку (збитку)

ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Як бачимо, діяльність підприємства протягом досліджуваного періоду була стабільно прибутковою, хоча рівень чистого прибутку змінювався під впливом коливань господарської активності та ринкових умов. У 2020 році компанія отримала 133,2 тис. грн прибутку, у 2021 році цей показник зріс до

160,6 тис. грн, що свідчить про покращення фінансових результатів і поступове відновлення після кризових явищ у будівельній галузі.

У 2022 році прибуток зріс до 203,6 тис. грн, що стало результатом підвищення ефективності управління витратами та розширення обсягів робіт. Найвищий рівень чистого прибутку зафіксовано у 2023 році – 248,0 тис. грн, що вказує на пік фінансової активності підприємства. Проте у 2024 році спостерігається зниження до 173,6 тис. грн, що може бути зумовлено збільшенням собівартості робіт або тимчасовими коливаннями попиту.

У цілому, динаміка чистого прибутку демонструє переважно позитивну тенденцію, що свідчить про стабільність фінансових результатів, здатність підприємства забезпечувати прибуткову діяльність і створювати передумови для подальшого розвитку.

Наступним етапом аналітичного оцінювання є обчислення найголовніших коефіцієнтів фінансового стану компанії. Розпочнемо аналіз із розрахунку основних показників рентабельності.

Так, рентабельність активів суб'єкта господарювання характеризувалася динамікою, що відображена на рис. 2.14.



Рисунок 2.14 – Рентабельність активів ТОВ «Мегабуд-БК»
упродовж 2020-2024 рр., відсотків

Джерело: обчислено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

У 2020 році рівень рентабельності становив 2,5 %, що свідчить про початково невисоку, але позитивну результативність діяльності. У 2021 році

показник зріс до 4,3 %, а в 2022 році досяг максимуму – 6,5 %, що вказує на пік ефективності використання активів, імовірно, завдяки зростанню прибутку та стабільному контролю за витратами. У наступні роки ситуація змінилася: у 2023 році рентабельність різко знизилася до 2,1 %, і на цьому ж рівні залишилася у 2024 році. Загалом, динаміка показує, що підприємство зберігає позитивну, але нестабільну рентабельність активів.

Надалі обчислимо показники рентабельності продажів компанії та узагальнимо результати за допомогою рис. 2.15.



Рисунок 2.15 – Рентабельність продажів ТОВ «Мегабуд-БК»
упродовж 2020-2024 рр., відсотків

Джерело: обчислено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

У 2020 році показник був найнижчим і складав 0,3%, що свідчить про низьку дохідність продажів у період або вплив несприятливих економічних умов. У 2021 році рентабельність підвищилася до 0,9%, а у 2022 році – до 1,4%, що свідчить про поступове покращення фінансової ефективності та раціональніше використання виробничих ресурсів.

Найвищого рівня рентабельності продажів підприємство досягло у 2023 році (2,2%), що свідчить про оптимізацію структури витрат і підвищення прибутковості реалізованих робіт і послуг. Однак у 2024 році показник знизився до 1,2%, що може бути результатом підвищення собівартості, зменшення попиту або впливу зовнішніх економічних факторів негативного спрямування.

Окрім того, доцільно провести обчислення та аналіз низки інших важливих показників, включаючи коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Результати здійснених обчислень систематизуємо за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Значення коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «Мегабуд-БК» упродовж 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,09	1,20	1,35	1,10	1,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,135	0,321	0,420	0,333
Коефіцієнт фінансової автономії	0,09	0,17	0,26	0,09	0,15
Коефіцієнт фінансової залежності	11,6	6,0	3,8	10,9	6,6
Коефіцієнт оборотності активів	8,77	4,56	4,69	0,95	1,80
Коефіцієнт оборотності запасів	55,5	10,1	12,0	1,9	3,4

Джерело: обчислено автором на основі Додатків А, Б, В, Г, Д

Коефіцієнт поточної ліквідності упродовж аналізованого періоду коливався в межах від 1,09 до 1,35, що загалом свідчить про здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Найвищий рівень ліквідності спостерігався у 2022 році (1,35), що вказує на певне покращення платоспроможності в цей період. У подальші роки показник дещо знизився, але залишився в межах допустимих значень, що характеризує помірну фінансову стабільність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє чітку позитивну динаміку у 2020-2023 роках (від 0,011 до 0,420), що свідчить про поступове зміцнення грошових резервів. Це означає, що підприємство стало більш здатним покривати поточні боргові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів. У 2024 році спостерігається невелике зниження до 0,333, що, однак, не створює критичних ризиків для ліквідності.

Коефіцієнт фінансової автономії зростав з 0,09 у 2020 році до 0,26 у 2022 році, що є позитивним сигналом, адже зростання власного капіталу в структурі фінансування знижує залежність підприємства від зовнішніх

джерел. Проте у 2023 році показник знову знизився до 0,09, після чого частково відновився до 0,15 у 2024 році, що вказує на нестійку фінансову самостійність підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності змінювався у зворотному напрямі: від 11,6 у 2020 році до 3,8 у 2022 році, що свідчить про зменшення частки залучених коштів. У 2023 році показник різко зріс до 10,9, що могло бути зумовлено зростанням поточних зобов'язань або кредитного навантаження. У 2024 році значення знову знизилося до 6,6, що свідчить про часткове відновлення фінансової рівноваги.

Показники ділової активності демонструють помітне зниження ефективності обороту ресурсів. Коефіцієнт оборотності активів у 2020 році становив 8,77, після чого поступово зменшувався, досягнувши мінімуму 0,95 у 2023 році, що свідчить про уповільнення обороту активів і зниження інтенсивності господарської діяльності. У 2024 році показник покращився до 1,80, що можна розглядати як початок відновлення ділової активності.

Аналогічну тенденцію демонструє й коефіцієнт оборотності запасів: з 55,5 у 2020 році він знизився до 1,9 у 2023 році, що може свідчити про накопичення запасів або зменшення обсягів реалізації. У 2024 році показник підвищився до 3,4, що вказує на більш ефективне управління товарно-матеріальними цінностями.

У підсумку можна відзначити, що фінансовий стан ТОВ «Мегабуд-БК» у 2020-2024 роках характеризується відносною стабільністю ліквідності, помірними ризиками фінансової залежності та зниженням ділової активності у середині періоду з подальшим частковим відновленням. Це свідчить про необхідність посилення контролю за оборотними активами й запровадження заходів щодо більш ефективнішого використання власного капіталу для зміцнення фінансової стійкості підприємства. Загалом, можна констатувати, що динаміка змін ключових показників-індикаторів фінансового стану даної компанії характеризувалася різновекторною динамікою, однак, незважаючи на складні умови, наявний потенціал для подальшого розвитку.

2.3. Розробка бізнес-плану розвитку ТОВ «Мегабуд-БК»

За результатами аналізу фінансового стану досліджуваної компанії було констатовано наявність у неї потенціалу для подальшого відновлення й активізації господарської діяльності. Отже, на сьогодні для даного суб'єкта господарювання важливо розробити дієвий бізнес-плану. У свою чергу, формуванню зазначеного плану має передувати оцінка сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей зовнішнього оточення, яку можна здійснити за допомогою методу SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз господарської діяльності будівельної компанії ТОВ «Мегабуд-БК»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність власної виробничої бази, що забезпечує контроль якості та скорочення витрат на закупівлю матеріалів. Широкий спектр послуг: від виробництва будматеріалів до комплексного будівництва «під ключ». Досвідчений управлінський персонал і кваліфіковані робітники. Позитивна динаміка ліквідності та поступове зростання фінансової стійкості. Використання сучасних технологій і орієнтація на якісне виконання замовлень.	Значна залежність від сезонних коливань попиту на будівельні послуги. Нестабільність оборотності активів і запасів упродовж окремих років. Обмежені інвестиційні ресурси для масштабування бізнесу. Недостатній рівень автоматизації внутрішніх процесів управління. Висока частка короткострокових зобов'язань у структурі капіталу.
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення географії реалізації робіт через участь у державних і місцевих тендерах. Підвищення ефективності за рахунок цифровізації бізнес-процесів (впровадження CRM, ERP-систем). Попит на відновлювальні роботи в умовах майбутньої післявоєнної реконструкції інфраструктури. Можливість залучення інвестицій та грантів для розвитку екологічного будівництва. Формування стратегічних партнерств із постачальниками та девелоперами.	Високий рівень конкуренції на ринку будівельних послуг і матеріалів. Зростання вартості енергоресурсів і транспортних витрат. Макроекономічна нестабільність і ризики воєнного характеру. Затримки з оплатами від замовників, що впливають на ліквідність. Зміни у державному регулюванні будівельної галузі та податковому середовищі.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Мегабуд-БК» має розвинену виробничу інфраструктуру, професійний кадровий потенціал і стабільні конкурентні позиції на регіональному ринку. Водночас підприємство стикається з фінансовими обмеженнями й потребує посилення системи управління ризиками та диверсифікації джерел фінансування. Реалізація можливостей, пов'язаних із цифровізацією, участю в проєктах відбудови та залученням інвестицій, здатна компенсувати вплив зовнішніх загроз і забезпечити сталий розвиток компанії.

Перейдемо до розробки бізнес-плану розвитку компанії, відобразивши його основні складові:

1. Резюме. ТОВ «Мегабуд-БК» – сучасна будівельна компанія, що виконує комплекс робіт у сфері будівництва житлових, адміністративних і промислових об'єктів. Метою бізнес-плану є визначення напрямів сталого розвитку підприємства на 2025–2028 роки, підвищення ефективності управління, розширення ринку збуту та впровадження цифрових технологій. Основні завдання – оптимізація витрат, посилення конкурентоспроможності, модернізація виробничої бази та впровадження інноваційних методів управління будівельними процесами.

2. Характеристика підприємства. ТОВ «Мегабуд-БК» здійснює діяльність у галузі будівництва та ремонту об'єктів різного призначення. Компанія має власну виробничо-технічну базу, парк сучасної будівельної техніки, кваліфікований персонал та налагоджені партнерські відносини з постачальниками будівельних матеріалів. Підприємство дотримується принципів якості, надійності та професійного підходу до реалізації замовлень. Основними видами діяльності є будівництво житлових і нежитлових споруд, реконструкція та оздоблювальні роботи, а також монтаж інженерних систем.

3. Аналіз ринку та конкурентного середовища. Ринок будівництва України характеризується тенденціями поступового відновлення в умовах воєнних і економічних викликів. Основними чинниками впливу є попит на

реконструкцію інфраструктури, розвиток житлового будівництва та реалізація державних програм відбудови. Конкурентами підприємства виступають регіональні будівельні компанії, які пропонують схожий спектр послуг. Перевагою ТОВ «Мегабуд-БК» є наявність власної бази, стабільна клієнтська мережа, гнучка система управління і здатність оперативно адаптуватися до ринкових змін.

4. Маркетингова стратегія. Компанія орієнтується на формування іміджу надійного підрядника та розширення клієнтської бази. Основні напрями маркетингу: участь у державних тендерах, використання Інтернет-платформ для реклами, активна присутність у соціальних мережах, співпраця з девелоперами та владою. Планується впровадження CRM-системи для поліпшення комунікацій, обліку клієнтів і моніторингу задоволеності. Пріоритетом є розвиток партнерських відносин і просування бренду через якість виконання проєктів.

5. Виробничий план. Для забезпечення стабільного зростання компанія планує модернізувати технічне обладнання, запровадити енергоефективні технології, цифрові системи управління проєктами (BIM, ERP), а також використовувати екологічно безпечні матеріали. Підприємство поступово переходить на принципи циркулярної економіки – повторне використання ресурсів і мінімізацію відходів. Запровадження системи моніторингу виробничих процесів дасть змогу зменшити втрати часу та підвищити якість реалізованих об'єктів.

6. Організаційний план. Керівництво підприємством здійснює директор, якому підпорядковуються функціональні служби: технічна, виробнича, економічна, фінансова та адміністративна. Для підвищення стратегічної гнучкості планується створення відділу розвитку, який займатиметься інноваційними проєктами, пошуком партнерів і управлінням інвестиціями. Особлива увага приділяється системі кадрової безпеки – підвищенню кваліфікації працівників (зокрема, їх цифрової компетентності) і розвитку корпоративної культури.

7. Фінансовий план. Фінансові розрахунки передбачають стабільне зростання показників протягом 2026-2028 років. Основні цілі: підвищення обсягів реалізації на 25-30%; зростання рентабельності продажів до 4%; збільшення частки власного капіталу до 25%; скорочення кредиторської заборгованості на 15%.

Таблиця 2.2 – Прогноз ключових фінансових показників діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» на 2026-2028 роки

Показник	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Обсяг реалізації, тис. грн	18200	21500	25000
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15200	17400	20100
Валовий прибуток, тис. грн	3000	4100	4900
Адміністративні витрати, тис. грн	950	1100	1250
Чистий прибуток, тис. грн	210	320	430
Рентабельність продажів, %	2,1	2,7	3,1
Рентабельність активів, %	2,5	3,0	3,8
Частка власного капіталу, %	18	21	25

Джерело: складено автором

Джерела фінансування – власні кошти, залучені інвестиції, банківські кредити та грантові програми підтримки бізнесу. Особливу роль відіграватиме ефективне управління грошовими потоками та контроль витрат.

8. Аналіз ризиків. Основні ризики: зростання вартості будівельних матеріалів, коливання попиту, нестабільність фінансового ринку, кадрові проблеми та зміни у податковому законодавстві. Для їх мінімізації передбачено формування резервного фонду, диверсифікацію джерел постачання, страхування проєктів та впровадження гнучкої системи управління ризиками.

Напрями управління ризиками господарської діяльності компанії узагальнимо за допомогою табл. 2.3.

9. Очікувані результати реалізації бізнес-плану. Реалізація заходів, передбачених бізнес-планом, надасть змогу ТОВ «Мегабуд-БК» забезпечити сталий розвиток, зміцнити конкурентні позиції, підвищити прибутковість і

фінансову стійкість. Впровадження цифрових технологій і модернізація виробництва дозволять покращити якість послуг, оптимізувати ресурси та підвищити рівень довіри клієнтів.

Таблиця 2.3 – Напрями управління ризиками під час реалізації бізнес-плану розвитку ТОВ «Мегабуд-БК»

Вид ризику	Ймовірність виникнення	Потенційні наслідки для підприємства	Заходи з мінімізації ризику
Інфляційний ризик	Висока	Зростання вартості будівельних матеріалів, збільшення собівартості робіт	Формування резервного фонду; довгострокові договори з постачальниками; регулярний перегляд цінової політики
Матеріально-технічний ризик	Середня	Затримки постачання матеріалів, перебої у виконанні замовлень	Диверсифікація джерел постачання; створення страхових запасів; укладання контрактів із кількома постачальниками
Воєнний та безпековий ризик	Висока	Порушення логістики, простої виробництва, руйнування об'єктів	Розробка антикризових сценаріїв; страхування майна; дистанційне управління проектами
Фінансовий ризик	Середня	Нестабільність грошових потоків, проблеми з ліквідністю	Оптимізація грошових потоків; страхування кредитних ризиків; аналіз платоспроможності партнерів
Ринковий ризик	Середня	Коливання попиту, зміни у законодавстві та конкуренції	Маркетинговий моніторинг; гнучка стратегія збуту; диверсифікація клієнтської бази
Кадровий ризик	Низька–середня	Втрата кваліфікованих працівників, зниження продуктивності	Підвищення кваліфікації; система преміювання; створення умов утримання персоналу
Технологічний ризик	Середня	Вихід з ладу обладнання, затримки у виконанні робіт	Планово-попереджувальні ремонти; оновлення техніки; цифровий моніторинг стану обладнання
Екологічний ризик	Низька	Штрафи за порушення екостандартів, репутаційні втрати	Дотримання стандартів ISO 14001; контроль відходів виробництва; екологічні аудити

Джерело: складено автором

Таким чином, запропонований бізнес-план визначає стратегічний курс розвитку компанії у напрямі інноваційності, ефективності та стійкого зростання. Його реалізація сприятиме як підвищенню економічних показників, так і формуванню позитивного іміджу підприємства як надійного партнера на ринку будівельних послуг.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ТОВ «МЕГАБУД-БК»

3.1. Концептуальні пріоритети покращення підходів до розробки бізнес-плану компанії в умовах невизначеності

В умовах сучасних реалій вітчизняні економічні суб'єкти стикаються з низкою обмежень та проблемних аспектів у сфері бізнес-планування:

- відрив прогнозів від реальних умов (у багатьох випадках бізнес-план містить надмірно оптимістичні оцінки, які не враховують реальні коливання ринку, непередбачуваність зовнішніх подій та зміни споживчої поведінки);
- висока ресурсомісткість підготовки (розроблення якісного бізнес-плану потребує значних часових, фінансових і людських ресурсів, що може бути складним завданням для малих і середніх підприємств);
- стандартизованість і шаблонність змісту (типовий підхід до побудови бізнес-планів часто призводить до одноманітності, що знижує їхню аналітичну цінність і зацікавленість інвесторів або партнерів);
- соціокультурні відмінності середовища (використання однакових моделей бізнес-планування в різних країнах або галузях може бути неефективним через відмінності у діловій культурі, ринкових традиціях і ціннісних орієнтирах);
- дефіцит усталених кращих практик (відсутність єдиних стандартів і методичних рекомендацій щодо підготовки бізнес-планів ускладнює порівняння результатів, створює невизначеність щодо структури й оцінювання ефективності документа) [23].

Удосконалення концептуальних підходів до планування діяльності підприємств у період невизначеності та зростання ризиків, пов'язаних із воєнним станом, потребує формування комплексної системи управління,

здатної поєднати стратегічне бачення розвитку з оперативною гнучкістю. Насамперед сучасне планування має орієнтуватися на забезпечення адаптивності та швидкої диверсифікації діяльності, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміну ринкових умов і зовнішніх викликів. Важливо також зосереджувати зусилля на підвищенні енергоефективності, впровадженні зелених технологій та раціональному використанні всіх видів ресурсів, що не лише знижує витрати, а й сприяє довгостроковій стійкості бізнесу.

Суттєве значення має участь у державних, регіональних і галузевих програмах, спрямованих на підтримку та модернізацію національного бізнесу, адже це відкриває доступ до додаткових фінансових і технологічних ресурсів. У сучасних умовах надзвичайно важливо приділяти увагу збереженню та розвитку людського капіталу, адже саме кадровий потенціал формує основу інноваційного розвитку й конкурентоспроможності компанії.

Особливу роль у підвищенні ефективності діяльності відіграє цифровізація управління, яка передбачає використання сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем аналітики та моніторингу, що забезпечують швидке отримання достовірних даних для ухвалення управлінських рішень. У той самий час важливо формувати ефективні механізми виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, які дають змогу передбачати можливі загрози й оперативно реагувати на них [27].

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності планування має спиратися на інноваційні управлінські підходи, принципи сталого розвитку й глобальної інтеграції, з урахуванням тенденцій цифрової економіки [10]. Використання смарт-підходів у плануванні дозволяє зробити управління більш точним, гнучким і прогнозованим [6]. Не менш важливо забезпечити якісне інформаційне супроводження управлінських процесів та розвиток професійних компетентностей управлінців, здатних діяти в умовах підвищеної невизначеності.

Підвищення результативності планування можливе також завдяки налагодженню системного моніторингу виконання планових завдань, що передбачає постійний зворотний зв'язок і своєчасне внесення коректив у плани розвитку [25].

Реалізація таких підходів забезпечить підвищення ефективності планової діяльності підприємств, зробить її більш відповідною сучасним викликам, сприятиме зменшенню фінансових і операційних ризиків, мінімізації збитків та підвищенню прибутковості. У результаті підприємства зможуть зміцнити свою стійкість, зберегти конкурентні позиції та створити умови для стабільного економічного зростання навіть у кризових обставинах.

Описуючи етапи складання бізнес-плану будівельного підприємства в умовах невизначеності, доцільно спиратися на структурно-аналітичну модель, яка базується на принципах моніторингу показників, аналітики, вибору стратегії розвитку та планування на основі даних (рис. 3.1).

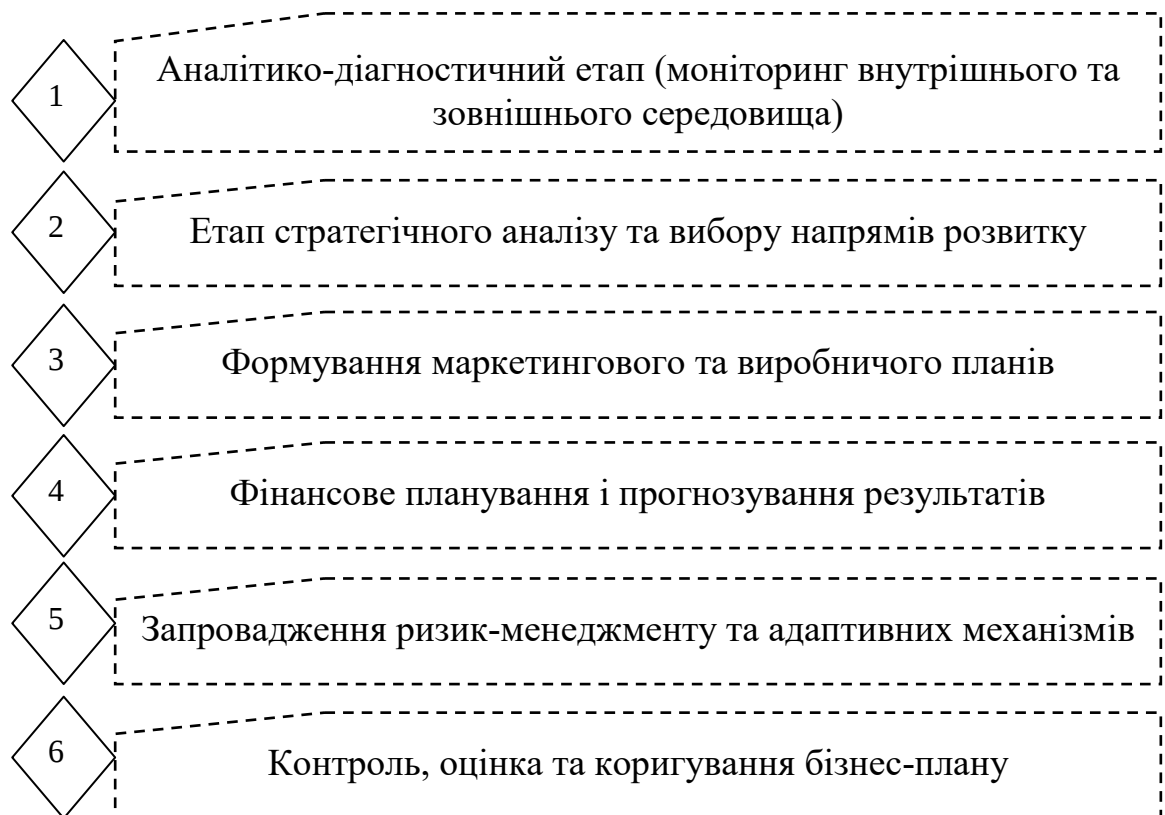


Рисунок 3.1 – Етапи бізнес-планування на будівельному підприємстві в умовах невизначеності

Джерело: складено на основі джерела [7]

Перенесення цієї моделі у сферу будівництва дозволяє створити гнучкий підхід до управління, орієнтований на адаптацію до економічних, фінансових і безпекових ризиків, властивих сучасним українським реаліям. Отже, варто виокремити шість основних етапів:

1. Аналітико-діагностичний етап (моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища). Початковий етап бізнес-планування передбачає збір і аналіз інформації про ринок будівельних послуг, стан галузі, поведінку замовників і конкурентів. В умовах невизначеності (інфляційні коливання, зміни державного регулювання, воєнні ризики) особливого значення набуває сценарний підхід до прогнозування ринкових тенденцій. Підприємство має визначити ключові маркетингові показники (KPI): рівень попиту, структуру витрат, динаміку цін на будівельні матеріали, доступність логістичних маршрутів. На цьому етапі застосовується аналітика даних – статистичні методи, прогнозування попиту, розрахунок коефіцієнтів ризику. Завданням етапу є формування достовірної бази даних, що стане основою для прийняття управлінських рішень.

2. Етап стратегічного аналізу та вибору напрямів розвитку. Після збору даних відбувається оцінка потенціалу підприємства – кадрового, фінансового, технічного. Тут важливо не просто визначити стратегічні цілі, а й адаптувати їх до умов невизначеності. Наприклад, будівельна компанія може розробити кілька сценаріїв розвитку – оптимістичний, базовий і кризовий. Вибір стратегії спирається на результати аналітичного планування: аналіз попиту на різні види будівництва (житлове, інфраструктурне, промислове), прогноз змін законодавства та оцінку ризиків. Ключовими орієнтирами стають гнучкість, диверсифікація послуг і партнерство з іншими учасниками ринку.

3. Формування маркетингового та виробничого планів. Цей етап має забезпечити взаємозв'язок між ринковими тенденціями й внутрішніми можливостями підприємства. Маркетинговий план у будівельній сфері включає аналіз споживчих сегментів, позиціонування послуг, формування

унікальної ціннісної пропозиції (UVP) та використання цифрових інструментів для залучення клієнтів (CRM-системи, рекламна аналітика, електронні тендери). Виробничий план деталізує ресурси, технології, календарний графік робіт, потребу в техніці та матеріалах. У періоди нестабільності доцільно передбачати резервні варіанти постачання та альтернативні джерела енергії.

4. Фінансове планування і прогнозування результатів. У кризових умовах фінансове планування вимагає особливої точності. На цьому етапі визначаються джерела фінансування (власні, кредитні, інвестиційні, грантові), структура витрат, грошові потоки, рентабельність проєкту. Варто використовувати індикатори ефективності (ROI, NPV, IRR) та проводити моделювання сценаріїв розвитку для оцінки фінансових ризиків. Зокрема, ефективне бізнес-планування має ґрунтуватися на системному моніторингу показників і управлінні ризиками.

5. Запровадження системи ризик-менеджменту та адаптивних механізмів. Будівельна галузь особливо чутлива до ризиків – інфляційних, матеріально-технічних, воєнних, кліматичних. Тому до бізнес-плану обов'язково включаються модулі ризик-менеджменту, що охоплюють: ідентифікацію потенційних ризиків; розрахунок імовірності їх реалізації; розроблення планів реагування; визначення відповідальних осіб. Застосування аналітичних інструментів дозволяє перетворювати дані на практичні рішення і прогнозувати вплив окремих ризиків на фінансові показники.

6. Контроль, оцінка та коригування бізнес-плану. Остаточний етап передбачає створення системи контролю виконання бізнес-плану на підприємстві будівельної галузі. Регулярний моніторинг дає змогу виявляти відхилення, оцінювати ефективність використання ресурсів і своєчасно коригувати стратегію. Слід зауважити, що гнучкість і адаптивність стратегій є ключовими чинниками конкурентоспроможності. Будівельне підприємство має застосовувати динамічне оновлення планів, враховуючи зміну цін на

матеріали, курс валюти, попит на ринку нерухомості, зміни у містобудівній політиці [7].

Раціональне управління робочим часом є ключовим чинником ефективності менеджера, особливо у сфері бізнес-планування. Одним із сучасних підходів до організації робочого процесу є кластеризація часу – метод поділу часових інтервалів за рівнем активності, навантаження, попиту чи результативності. Такий підхід дає змогу визначити закономірності у діяльності підприємства й оптимізувати робочі процеси відповідно до них.

Перш за все, оптимізація робочого графіка ґрунтується на аналізі періодів найвищої продуктивності працівників та організації загалом. Менеджер, маючи інформацію про часові піки активності команди, може раціональніше планувати робочі зустрічі, аналітичні сесії, переговори з клієнтами чи інвесторами. Це дозволяє уникати перевантаження в окремі дні чи години та забезпечує сталість у виконанні ключових завдань.

Другим напрямом є прогнозування попиту на основі часових закономірностей. Аналізуючи статистику реалізації товарів або послуг у різні періоди, менеджер може передбачити, коли настане підвищення активності клієнтів. Таке планування дає змогу заздалегідь підготувати ресурси, сформувати необхідні запаси або скоригувати графік роботи персоналу. В результаті підприємство уникає невиправданих витрат і водночас забезпечує стабільну якість обслуговування клієнтів навіть під час пікових навантажень.

Третій важливий аспект – підвищення ефективності маркетингових дій. Кластеризація часу допомагає визначити, коли найдоцільніше проводити рекламні кампанії, запускати акції чи оновлювати інформаційні повідомлення для клієнтів. Такий підхід сприяє раціональному розподілу бюджету на рекламу, оскільки зусилля концентруються на тих часових інтервалах, коли цільова аудиторія найактивніша. Це підвищує віддачу від маркетингових інвестицій, зміцнює позиції підприємства на ринку.

Ще одним напрямом є удосконалення системи планування ресурсів. Аналіз часових кластерів дозволяє визначити, у які періоди необхідно

посилити кадровий склад, розширити виробничі потужності або збільшити обсяг матеріально-технічних запасів. Така аналітика робить планування гнучким і адаптивним до змін ринкової кон'юнктури [28]. Для будівельних підприємств це особливо важливо, адже сезонність, погодні умови чи темпи реалізації проектів можуть істотно впливати на рівень завантаженості персоналу та техніки.

Покращення підходів до бізнес-планування будівельного підприємства в умовах циркулярної економіки потребує зміщення акцентів із традиційного лінійного підходу («взяти – виробити – утилізувати») на модель замкненого циклу, де ключовим стає раціональне використання ресурсів, повторне застосування матеріалів і мінімізація відходів (табл. 3.1) [14].

Таблиця 3.1 – Напрями покращення підходів до бізнес-планування будівельного підприємства в умовах циркулярної економіки

Напрямок покращення	Зміст та особливості реалізації
Поєднання стратегічного і тактичного планування	Планування має охоплювати не лише загальні стратегічні цілі, а й конкретні механізми впровадження циркулярних принципів у щоденну діяльність підприємства. Це забезпечує зв'язок між етапами проекту та підвищує адаптивність до змін ринку і ресурсного середовища.
Впровадження сучасних методів моделювання	Використання економіко-математичного, імітаційного моделювання, стохастичного програмування та методу сценаріїв допомагає прогнозувати життєвий цикл будівельних об'єктів, оцінювати ефективність повторного використання матеріалів і мінімізувати втрати ресурсів.
Застосування збалансованої системи показників	Орієнтація на фінансові та нефінансові індикатори (енергоефективність, скорочення відходів, екологічність технологій) перетворює екологічні цілі на конкретні вимірювані параметри управління, інтегровані у бізнес-план.
Цифровізація процесів і smart-планування	Використання BIM-технологій, систем моніторингу енерговитрат, хмарних платформ і цифрової аналітики дає змогу підвищити точність прогнозів, забезпечити контроль у режимі реального часу та зменшити ризики перевитрат.
Впровадження гнучкого бюджетування та фінансового контролю	Розроблення короткострокових бюджетів, регулярний моніторинг показників і їх адаптація до ринкових змін забезпечують стійкість фінансів і здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики.
Формування культури сталого розвитку	Впровадження принципів дбайливого ставлення до ресурсів, повторного використання матеріалів та інноваційних екотехнологій сприяє формуванню нової моделі корпоративної відповідальності й підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Джерело: складено на основі [14]

В умовах невизначеності та стрімких змін при поліпшенні підходів до бізнес-планування будівельного підприємства важливо орієнтуватися на гнучкі підходи та адаптивні стратегії. Так, застосування адаптивних стратегій у бізнес-плануванні будівельного підприємства відкриває широкі можливості для підвищення його ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. У сучасних умовах нестабільного ринку такі стратегії дозволяють підприємствам оперативно реагувати на коливання попиту, технологічні зміни та зовнішні ризики.

Адаптивний підхід передбачає постійний моніторинг ринкової ситуації та коригування бізнес-плану відповідно до нових умов. Для будівельних компаній це означає можливість швидкого перегляду графіків реалізації проєктів, бюджетів чи структури витрат у відповідь на зміну вартості ресурсів, логістичних обмежень або вимог замовників.

Завдяки використанню аналітичних інструментів і методів прогнозування, підприємства можуть формувати більш реалістичні й гнучкі фінансові моделі, передбачати ризики та оптимізувати управлінські рішення. Адаптивні стратегії також дають змогу інтегрувати інновації в процес планування – наприклад, упроваджувати цифрові технології для моделювання сценаріїв розвитку будівельних проєктів і контролю якості виконання.

Важливим напрямом є гнучке управління ресурсами та асортиментом послуг. Це дозволяє будівельним компаніям швидко реагувати на зміни попиту на певні види робіт чи матеріалів, змінювати підхід до комплектації проєктів і розподілу фінансів. Використання даних про клієнтські переваги та ринкові тренди дає змогу оптимізувати комерційну стратегію, підвищуючи точність прогнозів і рівень задоволення споживачів. У поєднанні з ефективним контролем якості адаптивні стратегії забезпечують стабільність і довіру до бренду підприємства. Системне відстеження відхилень, швидка реакція на недоліки та орієнтація на стандарти сталого розвитку зміцнюють позиції компанії на ринку [19].

3.2. Шляхи впровадження новітнього цифрового інструментарію у бізнес-плануванні діяльності ТОВ «Мегабуд-БК»

Перш за все, варто підкреслити, що цифрові інструменти та досягнення цифровізації відіграють ключову роль у вдосконаленні процесів розроблення бізнес-плану підприємства. Їх використання дозволяє перейти від традиційних статичних моделей планування до динамічних, аналітично обґрунтованих систем управління, здатних реагувати на зміни середовища та забезпечувати сталість розвитку.

Так, цифрові технології забезпечують комплексну підтримку аналітичного етапу бізнес-планування. Використання таких інструментів, як PLS-SEM моделювання, аналітика великих даних, машинне навчання та штучний інтелект (AI), сприяє більш точному виявленню взаємозв'язків між чинниками, що впливають на прибутковість, транзакційні витрати та ресурсоефективність підприємства. Зокрема, штучний інтелект допомагає прогнозувати попит, оцінювати ризики й формувати оптимальні сценарії розвитку, що суттєво підвищує якість фінансових розрахунків у бізнес-плані.

Машинне навчання (ML) і технології управління «зеленими» ланцюгами постачання дають змогу моделювати витрати ресурсів і планувати екологічно сталу діяльність. Такі підходи дозволяють інтегрувати у бізнес-план аспекти циркулярної економіки, орієнтовані на повторне використання відходів, зменшення енергоспоживання та підвищення ефективності виробничих процесів.

Технології соціального медіа-маркетингу (SMM) можуть бути використані під час планування маркетингової стратегії підприємства, забезпечуючи точніше позиціонування на ринку, аналіз споживчої поведінки та оцінку ефективності рекламних кампаній. Це допомагає формувати реалістичні плани продажів і визначати ключові напрями просування продукту.

Інтернет речей (IoT) сприяє створенню систем моніторингу в реальному часі, які дозволяють відстежувати виконання бізнес-плану, контролювати витрати енергії та води, ефективність використання обладнання й ресурсів. У результаті підвищується точність даних і забезпечується оперативне реагування на відхилення від планових показників.

Блокчейн-технології можуть використовуватися для підвищення прозорості фінансових операцій і захисту комерційної інформації, що є важливим аспектом у взаємодії з інвесторами та партнерами. Їх застосування підвищує довіру до бізнес-плану як достовірного інструмента фінансового прогнозування.

Загалом, досягнення цифровізації перетворюють бізнес-план на динамічну інтегровану систему управління розвитком підприємства, у якій аналітичні, маркетингові, фінансові та операційні рішення приймаються на основі даних. Це не лише підвищує точність планування, але й сприяє сталому розвитку бізнесу, зменшенню ризиків і зміцненню конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки [13].

Попри численні переваги, застосування новітнього цифрового інструментарію у бізнес-плануванні містить і низку ризиків. Узагальнимо відповідні переваги та недоліки за допомогою табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки використання цифрових інструментів у бізнес-плануванні будівельного підприємства

Аспект оцінювання	Переваги застосування цифрових технологій	Недоліки та обмеження впровадження
1	2	3
Аналітика та прогнозування	Використання цифрових платформ (BIM, ERP, CRM) забезпечує точний збір і аналіз даних, підвищує якість прогнозів витрат, попиту та строків реалізації будівельних проєктів.	Залежність від якості первинних даних; необхідність уніфікації джерел інформації; можливі похибки введення даних.
Прийняття управлінських рішень	Аналітичні панелі дають змогу оцінювати ефективність проєктів у реальному часі, швидко ухвалювати рішення на основі фактичних показників.	Потреба у нових цифрових компетенціях менеджерів; складність інтерпретації великих обсягів даних без належної підготовки.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Комунікації та координація	Хмарні сервіси покращують взаємодію між учасниками проєкту, забезпечуючи прозорість і контроль на всіх етапах.	Ризики витоку або втрати даних через недостатній рівень кіберзахисту.
Оптимізація ресурсів і витрат	Цифрові системи автоматизують розрахунки, допомагають зменшити витрати матеріалів, часу й фінансів, що знижує собівартість проєктів.	Висока вартість впровадження програмного забезпечення та потреба в регулярному оновленні технічної бази.
Контроль виконання бізнес-плану	Моніторинг показників у режимі реального часу дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих параметрів.	Надмірна автоматизація може знизити увагу до стратегічних аспектів управління.
Стійкість і цифрова безпека	Цифрові технології сприяють формуванню культури управління даними, підвищують стійкість до зовнішніх впливів.	Недостатній рівень кіберзахисту в умовах воєнних і економічних ризиків може призвести до втрат критичних даних.

Джерело: складено на основі [18]

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-планування поступово переходить із паперової у диджитал-площину, де основними інструментами стають спеціалізовані програми, платформи та онлайн-сервіси, що забезпечують автоматизацію розрахунків, аналітику, моделювання фінансових сценаріїв і спільну роботу над документами. Для підприємства на кшталт ТОВ «Мегабуд-БК», діяльність якого пов'язана з будівельними проєктами, використання цифрових технологій у процесі бізнес-планування дозволяє підвищити точність прогнозів, скоротити час підготовки планів, забезпечити контроль за виконанням завдань і зміцнити фінансову дисципліну (табл. 3.3).

Одним із найпоширеніших інструментів для структурованого створення бізнес-плану є LivePlan – хмарна платформа, що дозволяє формувати логічно впорядковані бізнес-документи з інтеграцією фінансових прогнозів, діаграм і графіків. Її перевагою є можливість автоматичного розрахунку основних показників ефективності (ROI, NPV, IRR), побудови сценаріїв розвитку та формування звітів для інвесторів. Завдяки інтуїтивному

інтерфейсу користувач може швидко оновлювати дані й формувати презентаційні версії бізнес-планів без залучення додаткових аналітиків [36].

Таблиця 3.3 – Цифрові інструменти для розробки бізнес-плану

Призначення	Цифровий інструмент	Короткий опис
Підготовка та оформлення бізнес-плану	LivePlan	Онлайн-платформа для створення структурованих бізнес-планів із фінансовими розрахунками та візуалізацією даних.
Фінансове прогнозування та аналітика	Microsoft Power BI	Інтерактивні дашборди та аналітика фінансових показників для прийняття управлінських рішень.
Комплексний аналіз і моделювання даних	Qlik Sense	Система бізнес-аналітики для роботи з великими масивами даних і побудови сценаріїв розвитку.
Командна робота над документами	Google Workspace	Хмарне середовище для спільної роботи, редагування й збереження бізнес-документів у режимі реального часу.
Управління завданнями та етапами проекту	Trello / Asana / ClickUp	Платформи для планування робіт, контролю термінів і відстеження стану реалізації бізнес-плану.
Візуальне структурування та презентація	Notion / Miro	Інструменти для створення інтерактивних схем, SWOT-аналізів і візуальних карт бізнес-процесів.
Моделювання ризиків і фінансових сценаріїв	Excel Solver / PlanGuru / Riskturn	Програми для оцінювання ризиків, чутливості фінансових показників і розрахунку ймовірностей.
Автоматизація текстових розділів бізнес-плану	ChatGPT / Jasper AI	Сервіси штучного інтелекту для генерації описових частин, узгодження структури та скорочення часу підготовки.

Джерело: складено на основі [36; 37; 41; 34; 44; 30; 32; 39; 38; 33; 40; 42; 31; 35]

Серед цифрових інструментів, орієнтованих на комплексне управління фінансовими та виробничими процесами, особливе місце посідає Microsoft Power BI. Його аналітичні можливості дозволяють будувати інтерактивні дашборди, аналізувати дані про витрати, продажі, рентабельність і прогнозувати фінансові результати за різними сценаріями. Для компаній будівельної галузі Power BI є дієвим засобом візуалізації потоків матеріалів, розрахунку потреб у ресурсах і виявлення вузьких місць у проектному плануванні. Інтеграція з Excel, Google Sheets або ERP-системами забезпечує гнучкість і високу точність у фінансовому аналізі [37].

Не менш корисним інструментом для бізнес-планування є Qlik Sense, який дозволяє здійснювати розширену аналітику та формувати динамічні моделі прогнозування. Цей софт орієнтований на роботу з великими обсягами даних і підтримує багатофакторний аналіз, що є особливо важливим для планування будівельних проєктів, де потрібно враховувати коливання цін на матеріали, валютні ризики, терміни виконання робіт і сезонність попиту. Qlik Sense допомагає керівництву бачити загальну картину фінансово-виробничої діяльності та своєчасно ухвалювати управлінські рішення [41].

Для командної роботи над бізнес-планом зручно використовувати Google Workspace, який об'єднує документи, таблиці, форми та календар у єдине середовище. Це забезпечує одночасну співпрацю декількох учасників над документом, відстеження змін і комунікацію в режимі реального часу. Особливо корисним інструментом є Google Sheets, який дає змогу створювати динамічні фінансові моделі, здійснювати розрахунки грошових потоків і оперативно оновлювати дані без ризику втрати інформації. Для компаній типу «Мегабуд-БК» це зручно під час підготовки фінансового плану або аналізу ризиків, коли різні фахівці (економісти, інженери, менеджери) працюють над спільним документом [34].

Важливе місце у цифровому забезпеченні процесу бізнес-планування займають інструменти управління проєктами. Такі системи, як Trello, Asana та ClickUp, дозволяють структурувати завдання, визначати відповідальних, встановлювати дедлайни й контролювати виконання кожного етапу розроблення бізнес-плану. Вони надають можливість створювати візуальні канбан-дошки, що відображають поточний стан проєкту, а також відстежувати взаємозв'язок між фінансовими, виробничими та маркетинговими блоками. Для будівельної компанії такі платформи сприяють чіткому плануванню етапів реалізації проєктів і забезпечують прозорість управління ресурсами, що дозволить забезпечити відповідні конкурентні переваги в умовах цифрової економіки [44; 30; 32].

З огляду на потребу в збереженні структурованих документів та швидкому доступі до них, корисним є застосування Notion або Miro. Notion поєднує функції текстового редактора, бази знань і CRM-системи, що дозволяє формувати інтегровані бізнес-плани з прикріпленими таблицями, файлами та графіками [39]. Miro, своєю чергою, ефективна для візуального моделювання бізнес-процесів, створення діаграм SWOT чи PESTEL-аналізу, побудови карти ризиків і визначення взаємозв'язків між елементами плану. Завдяки цьому користувачі отримують можливість швидко формувати логічну структуру бізнес-плану та наочно представляти результати інвесторам або партнерам [38].

Для оцінювання ризиків та прогнозування сценаріїв розвитку підприємства дедалі частіше використовують інструменти Excel Solver, PlanGuru, Riskturn. Вони дозволяють проводити моделювання чутливості фінансових показників, розраховувати ймовірність виникнення ризиків та оцінювати їхній вплив на рентабельність проекту. Такі системи особливо корисні при підготовці аналітичного розділу бізнес-плану, оскільки забезпечують кількісну оцінку невизначеностей та створення альтернативних варіантів розвитку подій [33; 40; 42].

Зростаюча роль цифрових технологій у бізнес-плануванні виявляється й у впровадженні штучного інтелекту. Платформи на кшталт ChatGPT або Jasper AI допомагають структурувати текстові частини бізнес-плану, формулювати резюме, аналіз ринку, опис продукту чи послуг, що суттєво скорочує час на підготовку документа. Водночас використання таких рішень потребує критичної перевірки даних і дотримання вимог академічної доброчесності [31; 35].

Серед аналітичних платформ, що підтримують планування й прогнозування, також варто відзначити Zoho Analytics і Tableau, які поєднують можливості збору даних, їх аналітичної обробки та створення презентаційних панелей. Ці рішення дозволяють підприємству побудувати наочну фінансову модель бізнесу, відстежувати ключові показники (KPI),

оцінювати динаміку прибутку, собівартості, ліквідності, а також формувати звіти для інвесторів у зручному форматі [45; 43].

Таким чином, цифрові інструменти суттєво змінюють процес розроблення бізнес-плану, перетворюючи його з рутинної офісної роботи на інтегрований управлінський процес. Вони сприяють точності розрахунків, підвищують якість аналітичної інформації, забезпечують швидке коригування даних і прозорість комунікацій між усіма учасниками проєкту. Для ТОВ «Мегабуд-БК» цифровізація бізнес-планування відкриває можливість ефективніше управляти ресурсами, позиціонувати себе як сучасну, технологічно розвинену компанію, готову до конкуренції в умовах смарт-економіки.

Зауважимо, що підвищення ефективності бізнес-планування в сучасних умовах безпосередньо залежить від упровадження цифрових технологій, які забезпечують швидкість обробки інформації, достовірність прогнозів та оптимізацію управлінських рішень. Використання цифрових інструментів дозволяє суттєво скоротити час підготовки бізнес-плану, підвищити якість аналітики, забезпечити інтерактивну взаємодію між учасниками процесу планування та візуалізувати результати для потенційних інвесторів.

Застосування цифрових платформ сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, що підвищує прозорість управління, забезпечує своєчасне оновлення даних та підтримує стратегічну гнучкість підприємства. Автоматизація фінансових розрахунків, сценарне моделювання та інтеграція систем звітності створюють умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання сучасного цифрового інструментарію стає не лише технічним, а й стратегічним чинником розвитку компанії, посилюючи її конкурентоспроможність у мінливому бізнес-середовищі. Таким чином, ефективне поєднання аналітичних, управлінських та цифрових підходів є ключовою передумовою якісного вдосконалення процесу бізнес-планування та сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів організації розроблення бізнес-плану підприємства сформовано низку узагальнень і висновків, що відображають сутність і логіку виконаної кваліфікаційної роботи.

Вивчення наукових джерел дало змогу встановити, що бізнес-план є ключовим інструментом стратегічного управління, який забезпечує цілеспрямованість і скоординованість діяльності підприємства. Він виконує функцію інтегратора управлінських рішень, поєднуючи маркетингові, фінансові, організаційні й інноваційні компоненти розвитку бізнесу. У сучасних умовах бізнес-планування виступає не лише засобом залучення інвестицій, а й інструментом антикризового управління, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на виклики ринку, макроекономічні коливання та зовнішні ризики.

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було уточнено понятійний апарат бізнес-планування, удосконалено підхід до структурування бізнес-плану з урахуванням галузевої специфіки будівельних підприємств, визначено ключові чинники ефективності планування та обґрунтовано доцільність інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного управління.

Дослідження теоретичних підходів показало, що ефективність бізнес-планування значною мірою визначається рівнем його адаптації до цифрової економіки. Використання цифрових технологій у процесі підготовки бізнес-плану підвищує точність прогнозів, скорочує час на обробку інформації, забезпечує доступність аналітичних даних і покращує контроль за виконанням запланованих показників.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Мегабуд-БК» підтвердив важливість бізнес-планування як інструменту підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Динаміка показників

ліквідності, платоспроможності та рентабельності свідчить про позитивні тенденції розвитку компанії, однак виявлені ризики – інфляційний, фінансовий, воєнний та ринковий – вимагають посилення управлінського контролю й упровадження системного ризик-менеджменту.

Практичні результати дослідження доводять, що цифровізація процесу бізнес-планування сприяє підвищенню його ефективності. Впровадження інструментів Microsoft Power BI та Qlik Sense забезпечує інтерактивну аналітику фінансових показників, а застосування LivePlan та Google Workspace створює умови для спільної роботи над документом і формування узгоджених управлінських рішень. Використання Trello, Asana чи ClickUp дозволяє координувати етапи розроблення бізнес-плану, розподіляти завдання між працівниками та контролювати терміни виконання. У свою чергу, Miro і Notion допомагають структурувати текстові й графічні матеріали, створювати візуальні карти ризиків і стратегічних напрямів розвитку.

Розроблені в межах дослідження рекомендації можуть бути використані для підвищення результативності планово-аналітичної діяльності, покращення процесів фінансового прогнозування, управління ризиками й підготовки аналітичних звітів для інвесторів і керівництва компанії. У перспективі вдосконалення бізнес-планування передбачає подальшу автоматизацію процесів, упровадження систем штучного інтелекту для оцінки сценаріїв розвитку та інтеграцію бізнес-аналітики у стратегічні платформи управління підприємством.

Отже, результати дослідження свідчать, що ефективна організація процесу розроблення бізнес-плану з урахуванням цифрових можливостей створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його фінансової стабільності та стійкого розвитку у складних економічних умовах сучасної України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістаров Є.М., Кришан О.Ф., Сокурєнко П.І. Бізнес-планування як основа успішної організації підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2024. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_49 (дата звернення: 15.11.2025).
2. Бабич С.М., Бабич Д.В. Новації бізнес-планування в ринковій системі господарювання. *Соціальна економіка*. 2023. Вип. 65. С. 67-74.
3. Бернацький Р.П., Кононенко В.І., Припхан А.Б. Методичні підходи до розробки бізнес-плану інноваційних проєктів. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Vol. 1. С. 391-394.
4. Блага Н.В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: економічна*. 2022. Вип. 1. С. 30-37.
5. Бортнік С.М. Бізнес-планування та оцінка впливу людського чинника в управлінні проєктами розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 58-63.
6. Дема Д.І., Сус Л.В., Сус Ю.Ю. Формування механізму фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 207-215.
7. Дяченко Т.О., Литвишко Л.О. Розвиток маркетингових послуг: стратегії та бізнес-планування на основі моніторингу маркетингових показників та аналітики. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2024. Вип. 116(2). С. 324-334.
8. Євтушенко В.А., Ковальова В.І., Ігнатов М.Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №11-12. С. 89-96.

9. Євтушенко Н.О. Планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Інтелект XXI*. 2023. №1. С. 53-59.
10. Зборовська О.М., Лесів І.Г. Проблематика категорійності апарату планування в умовах ринкового невизначення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №21. С. 53-59.
11. Крахмальова Н.А., Хвощенко Є.В. Практика впровадження європейських стандартів щодо розробки бізнес-плану. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. №4. С. 96-103.
12. Куриліна О.В., Гонсьор Ю.Р., Милянник З.Б. Бізнес-план як складова успішного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. №1(1). С. 114-123.
13. Маслак О.О., Вороновська М.М., Малик М.В. Моделювання стану тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств. *Економічний простір*. 2025. №198. С. 201-208.
14. Маслак О.О., Малик М.В. Методи тактичного планування: сутність та типологія у системі циркулярних бізнес-моделей підприємств. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Vol. 5, numb. 1. С. 60-68.
15. Михалюк Н., Бінерт О., Колодій І. Вплив лідера на розробку бізнес-планів підприємства. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, №1. С. 145-153.
16. Мірошник М.В., Чернобровкіна С.В. Планування маркетингової діяльності підприємств на засадах стратегічного партнерства суб'єктів бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. №10(1). С. 104-110.
17. Новак І.М., Осіпова А.А., Пітель Н.Я., Альошкіна Л.П. Бізнес-план як інструмент планування та управління господарською діяльністю підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104(2). С. 182-190.

18. Олійник Т.І., Костина К.А. Цифрове планування в торгівлі: методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів підприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. №6. С. 242-250.

19. Олійник Т.І., Сапожніков Н.М. Адаптивні стратегії підприємницького бізнес-середовища: планування асортименту та контроль якості продукції. *Ефективна економіка.* 2024. №8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_71 (дата звернення: 12.11.2025).

20. Осіпова А.А., Новак І.М., Ревуцька А.О. Розробка стратегічного бізнес-плану та управління проєктами для сталого розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2024. Вип. 104(2). С. 391-404.

21. Офіційний сайт ТОВ «Мегабуд-БК». URL: <https://megabud-bk.com.ua/> (дата звернення: 15.11.2025).

22. Погребняк А.Т. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2024. №1(1). С. 132-140.

23. Подмазко О.М., Ганевич М.О. Бізнес-план компанії: сутність та структура. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2023. №5-6. С. 116-122.

24. Рубанік В.В. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і управління.* 2024. Вип. 2. С. 130-139.

25. Сергєєва О.С., Бегматов Р.Б. Ключові чинники впливу на бізнес-планування в банках України в умовах невизначеності. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 40. С. 397-400.

26. Соловей К.О., В'юник О.В. Особливості планування діяльності підприємств в умовах невизначеності. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 06-07 листоп. 2025 р., м. Кропивницький / [редкол.: А.С. Музиченко, Н.Ю. Чередніченко, К.С. Фомічов та ін.] ; М-во освіти і

науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2025. С. 219-220.

27. Таран О.М., Павлюк Ю.В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. №198. С. 123-129.

28. Фединець Н.І., Саврас І.З. Застосування інструментарію кластеризації часу в бізнес-плануванні. *Ефективна економіка*. 2024. №10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_42 (дата звернення: 10.11.2025).

29. Чорній Б.І. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. №1(1). С. 161-170.

30. Asana. URL: <https://asana.com/> (дата звернення: 12.11.2025).

31. ChatGPT. URL: <https://chatgpt.com/> (дата звернення: 14.11.2025).

32. ClickUp. URL: <https://clickup.com/> (дата звернення: 12.11.2025).

33. Excel Solver. URL: <https://www.solver.com/> (дата звернення: 14.11.2025).

34. Google Workspace. URL: <https://workspace.google.com/intl/uk/> (дата звернення: 13.11.2025).

35. Jasper AI. URL: <https://www.jasper.ai/> (дата звернення: 14.11.2025).

36. LivePlan. Simple Planning. Smarter Decisions. URL: <https://www.liveplan.com/> (дата звернення: 15.11.2025).

37. Microsoft Power BI. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi> (дата звернення: 14.11.2025).

38. Miro. URL: <https://workspace.google.com/marketplace/app/miro/1062019541050?hl=uk> (дата звернення: 13.11.2025).

39. Notion. URL: <https://www.notion.com/> (дата звернення: 13.11.2025).

40. PlanGuru. URL: <https://www.planguru.com/> (дата звернення: 14.11.2025).

41. Qlik Sense. URL: <https://www.qlik.com/us/products/qlik-sense> (дата звернення: 14.11.2025).

42. Riskturn. URL: <https://www.riskturn.com/> (дата звернення: 14.11.2025).
43. Tableau. URL: <https://www.tableau.com/> (дата звернення: 14.11.2025).
44. Trello. URL: <https://trello.com/uk> (дата звернення: 12.11.2025).
45. Zoho Analytics. URL: <https://www.zoho.com/analytics/> (дата звернення: 14.11.2025).