

## **ЕКОНОМІКА**

DOI [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23\(52\)-103-117](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23(52)-103-117)  
УДК 338.26

**Постоева Ольга Георгіївна,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-1167-636X>  
[olgapostoieva@gmail.com](mailto:olgapostoieva@gmail.com)

### **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні основи бізнес-планування. Піднімається питання як зміни у соціально-економічному середовищі впливають на ведення бізнесу, у тому числі на бізнес-планування. Сьогодні економіка України переживає надзвичайно важкі часи через повномасштабну війну. Має місце небачене до цього часу падіння валового внутрішнього продукту (ВВП), фізичне та економічне руйнування підприємств, переміщення підприємств з окупованих та звільнених від окупації територій, відтік капіталу, вимушена імміграція частини населення, зокрема, жінок-підприємців. Малий та середній бізнес є основою будь-якої економіки, оскільки забезпечує потреби споживачів, створює робочі місця та наповнює державний та місцеві бюджети податками та зборами. Тому створення бізнес-планів сучасних ефективних компаній відіграватиме вагому роль у відбудові економіки країни після війни. У дослідженні висвітлено основні завдання та складові бізнес-плану. Також проаналізовано його значення для розвитку підприємства та проблеми планування на сучасному етапі. Визначено тенденції впливу цифровізації на ведення бізнесу. Виділено такі тенденції як: постійне зростання кількості користувачів Інтернету, кількості людей, які використовують смартфон, мобільний Інтернет, зареєстровано та активно відвідують соціальні мережі; постійно збільшується продаж товарів онлайн. Сучасні цифрові технології дозволяють виходити не тільки на український, а й міжнародні ринки, наприклад, через відомі майданчики електронної торгівлі. Вже зараз у багатьох країнах

можна швидко придбати якісні конкурентоздатні українські товари. Стверджується, що підприємцям слід проводити систематичний аналіз змін та враховувати у бізнес-плануванні зростаючі широкі можливості Інтернету для реалізації місії компанії. Усі ці аспекти потрібно обмірковувати та включати до таких розділів бізнес-плану, як дослідження ринку, маркетинговий план.

**Ключові слова:** бізнес-планування; планування; бізнес-план; підприємство; підприємець; цифровізація; Інтернет.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Сьогодні економіка України переживає надзвичайно важкі часи через повномасштабну війну з країною-агресором – Російською Федерацією. Має місце набачене до цього часу падіння ВВП, фізичне та економічне руйнування підприємств, переміщення підприємств з окупованих та звільнених від окупації територій, відтік капіталу, вимушена імміграція частини населення, у тому числі жінок-підприємців.

Немає сумнівів що перемога буде за Україною і настане час економічної відбудови нашої держави, як це було у Хорватії, Німеччині, Бельгії та інших європейських державах у минулому столітті. Відновлення економіки можливе не тільки за рахунок фінансової допомоги (хоча це є дійсно важливим), а й за рахунок приватних інвестицій у малий та середній бізнес.

Важливим напрямом стане підтримка різноманітних бізнес-проектів, власниками яких можуть стати й ветерани війни. Українське суспільство, центральна та місцева влада, фінансові інститути, неприбуткові організації мають згуртуватись задля усебічної підтримки нових бізнес-проектів та відновленню й розвитку підприємств які працювали до війни.

Малий та середній бізнес є основою будь-якої економіки, оскільки забезпечує потреби споживачів, створює робочі місця та наповнює державний та місцеві бюджети податками та зборами. Тому проблема створення бізнес-планів сучасних ефективних компаній є завжди актуальною, і особливо в епоху цифровізації, коли ринкова конкуренція посилюється.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему ефективності планування, бізнес-планування для функціонування підприємства досліджували Г. Мінцберг, П. Друкер, Н. Міценко, В. Попов, С. Покропивний, С. Соболев, Г. Швиданенко, О. Дерев'янка, Ф. Дж. Грін, К. Хопп, К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун, С. Р. Річ, Д. Е. Гамперт.

Розглянемо що розуміється під поняттям «бізнес-план». С. Покропивний, С. Соболев, Г. Швиданенко дають таке визначення бізнес-

плану: бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [3].

К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун підкреслюють, що бізнес-план є поширеним у ринковій економіці інструментом менеджменту – основа конкретної маркетингової, фінансової, матеріально-технічної, кадрової політики ведення власного бізнесу. Бізнес-план виступає у якості рекламного інструменту – візитівки, за якою потенційні партнери бізнесу оцінюють вірогідність успіху підприємницької справи, це основа ведення переговорів із закордонними партнерами та майбутніми інвесторами [1].

Загалом, бізнес-планування в сучасному розумінні має досить довгу історію. Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) у своїй роботі «Зліт і падіння стратегічного планування» зазначив, що бізнес-планування з сучасними характеристиками (10-річний горизонт, п'ятирічні огляди) вже практикувалося у гірничодобувній промисловості Франції в 19 столітті [10]. Сучасна форма з'явилася в США в 1950-х роках як розширення бюджетних процесів. Це стало дуже важливою корпоративною діяльністю, що триває досі.

У XXI столітті корпоративне планування (також відоме як довгострокове та стратегічне планування) може перетворитися до невпізнання. Пітер Друкер, відомий гуру менеджменту, написав у 1992 році в *The Wall Street Journal* наступне: «Невизначеність – в економіці, суспільстві, політиці – стала настільки великою, що робить марним, якщо не контрпродуктивним, вид планування, який досі практикує більшість компаній: прогнозування на основі ймовірностей» [9]. З тих пір невизначеність зростає (тероризм, потенційні проблеми глобального потепління, назріваючий дефіцит вуглеводневого палива та хвилі епідемій); епоха електроніки значно збільшила швидкість комунікацій, а Інтернет створив величезний глобальний театр діяльності. Незважаючи на ці ознаки зміни «культури планування», формальне планування все ще практикується в багатьох, якщо не у всіх великих корпораціях [8].

Ми бачимо, що сьогодні питання готувати бізнес-план чи не планувати діяльність новоствореного підприємства залишається дискусійним.

Ф. Дж. Грін та К. Хопп провели у 2017 році дослідження оцінки шансів на успіх стартапу від написання бізнес-плану [2].

На думку дослідників, правда полягає в тому, що підприємці не знають, чи варто планувати. На кожне дослідження, яке показує, що це так, приходять інше дослідження, яке говорить, що стартапи мають вчитися на практиці. Це мало допомагає майбутньому підприємцю вирішити, чи варто планувати.

Прихильники підходів «навчання на практиці», таких як ощадливий стартап, кажуть, що краще діяти, імпровізувати, ніж витратити час і ресурси на 20-сторінковий план, який не витримає першого контакту з клієнтом. Навпаки, підхід «цілеспрямованого планування» радить, що план допомагає спланувати, організувати та керувати стартапом. План відповідає на такі ключові питання, як «Звідки ми знаємо?», «Куди ми хочемо потрапити?» і «Як ми збираємося туди потрапити?»

Відповідаючи на питання чому підприємці планують, дослідники стверджують, що існує низка факторів, які спонукають до рішення планувати: від минулого підприємницького досвіду до потреби в зовнішньому фінансуванні та бажання розвивати бізнес або впроваджувати інновації.

Результати їхнього дослідження ґрунтувалися на вивченні підприємницького планування за даними The Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED) research program [4], яка відстежувала репрезентативну вибірку з понад 1000 потенційних підприємців США протягом шести років (з 2005 по 2011 рік). Також ця дослідницька програма збрала одні з найвичерпніших даних про характеристики стартапів та їхніх засновників. У ній детально описується повний спектр заходів, які здійснюються для запуску бізнесу, і, що важливо, чи досягає він ключового показника життєздатності: досягнення позитивного грошового потоку.

Ф. Дж. Грін та К. Хопп виявили, що планувати варто. Підприємці, які пишуть офіційні плани, мають на 16% більше шансів досягти життєздатності, ніж інші підприємці, які не планують. Більше того, виявили, що спонукає людей писати бізнес-плани в першу чергу [2].

По-перше, підприємці-початківці, орієнтовані на швидке зростання, на 7% частіше планують, тоді як ті, хто має інноваційні, революційні ідеї, також дещо більше (4%) схильні до планування, ніж їхні колеги. Висновок полягає в тому, що планування приносить більше користі, коли проблеми більші. По-друге, підприємці, які шукають зовнішнє фінансування, на 19% частіше оприлюднюють своє бачення на папері, ніж ті, хто не шукає фінансування.

Написання плану може змінити ситуацію, коли справа доходить до успіху стартапу. Плани підтримують процес перетворення бачення підприємця в реальні дії, сприяючи організації та спрямуванню діяльності стартапу.

Однак у реальному світі підприємці зрідка починають із запитання «Планувати чи не планувати?». Найчастіше вони починають із туманного бачення того, як може виглядати успіх. На цих ранніх етапах вони можуть імпровізувати або експериментувати, щоб краще сфокусувати це бачення,

але коли стартап починає формуватися, а інновації та зростання стають важливими, для успіху стартапу стає необхідним бізнес-план [2].

План допомагає детально визначити, як скористатися можливістю, як виглядає успіх і які ресурси потрібні, і він може бути ключовим для інвестиційних рішень інвесторів бізнес-ангелів, банків і венчурних капіталістів. Бізнес-плани також залишаються дуже важливими для залучення коштів, оскільки це створює легітимність і впевненість інвесторів у серйозності підприємця. Крім того, це заспокоює персонал, постачальників, клієнтів та інші ключові зацікавлені сторони. Якщо підприємець хоче зібрати гроші та швидко розвиватися, зрештою він захоче написати план. Дослідники стверджують, що краще фінансовані стартапи мають більше шансів на успіх. Так само і більш досвідчені підприємці [2].

Отже, планувати чи не планувати – питання на яке має дати собі відповідь кожен підприємець. Якщо планувати – то тут виникає питання: якою має бути структура сучасного бізнес-плану? Процеси цифровізації, розвиток Інтернету змінює ринки, бізнеси, і, відповідно, планування. Які аспекти цифровізації мають бути відображені при складанні сучасного бізнес-плану? Також особливо актуальним буде питання бізнес-планування для створення і розвитку малих та середніх підприємств у період післявоєнного відновлення України.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Мета** статті – дослідити зміни у сучасному бізнес-середовищі спричинених розвитком Інтернету, окреслити напрями врахування цих змін у бізнес-плануванні для відновлення та розвитку українських підприємств.

### **Завдання:**

- Висвітлити актуальні дослідження проблеми бізнес-планування.
- Дослідити тренди доступу населення до Інтернету та особливості використання.
- Дослідити як сучасні компанії використовують можливості цифровізації для реалізації своєї місії на ринку.
- Визначити як мають бути враховані сучасні можливості використання Інтернету в розробці бізнес-планів.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Теоретичною базою поданого дослідження послуговували концепція еволюційного розвитку, розуміння соціально-економічних процесів з

позиції системного підходу до аналізу сутності ринкових перетворень та принципи постнекласичної науки. Коло наукових розвідок окреслює концепція ринкової економіки, теорія змін, де цифровізація виступає однією із її проявів.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Дослідження здійснювалося методом аналізу, синтезу і узагальнення наявних наукових здобутків щодо пізнання складних соціально-економічних процесів в умовах кризи спричиненої війною (економічна криза, вплив цифровізації на процеси бізнес-планування, бізнес-планування для відновлення та розвитку підприємств).

Для збору матеріалів використовувалася дослідницька база «Google Академія», та інші пошукові системи Інтернет-простору. Зібраний дослідницький матеріал стосувався наступних сфер знань: бізнес-планування, економіка, підприємництво, менеджмент, маркетинг, цифровізація.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESULTS OF THE RESEARCH**

Важливим кроком при створенні нового підприємства або розширенні існуючого є підготовка бізнес-плану. Такий план має містити в собі цілі підприємства, як короткострокові, так і довгострокові, містити опис продуктів або послуг, які реалізуються підприємством, опис вірогідної картини ринку цих продуктів, і, зрештою, інформацію про ресурси та засоби, які залучатимуться для виконання завдань з огляду на ймовірну конкуренцію [1].

Виникає питання яким має бути бізнес-план сучасної компанії? Що ще важливо враховувати в процесі-бізнес планування?

Дослідники С. Річ, Д. Гамперт, спираючись на власний досвід і досвід підприємницького форуму Массачусетського технологічного інституту, дають підприємцям рекомендації для складання переконливих та виграшних бізнес-планів [11].

Комплексний, ретельно продуманий бізнес-план необхідний для успіху підприємців і корпоративних менеджерів. Незалежно від того, чи відкриває підприємець новий бізнес, шукає додатковий капітал для існуючих продуктових ліній або пропонує нову діяльність у корпоративному підрозділі, він ніколи не зіткнеться з більш складним письмовим завданням, ніж підготовка бізнес-плану.

Лише добре продуманий і складений план може отримати необхідні інвестиції та підтримку підприємницької ідеї. Він повинен точно та привабливо описувати компанію або запропонований проєкт. Незважаючи

на те, що його предмет є рухомою ціллю, план повинен детально описувати поточний статус компанії або проекту, поточні потреби та очікуване майбутнє. Підприємці мають логічно та переконливо представити та обґрунтувати поточні та змінні потреби в ресурсах, маркетингові рішення, фінансові прогнози, виробничі вимоги та потреби в персоналі.

Оскільки підприємцям так важко зібрати, організувати, описати та задокументувати так багато, не дивно, що менеджери іноді ігнорують основи. С. Річ, Д. Гамперт стверджують, що найважливішим є точне врахування та відображення у бізнес-плані точок зору трьох сторін.

1. Ринку, включаючи як існуючих, так і потенційних клієнтів, замовників і користувачів запланованого продукту чи послуги.

2. Інвесторів фінансових чи інших ресурсів.

3. Виробника, будь то підприємець чи винахідник.

Дослідники наголошують, що занадто багато бізнес-планів пишуться виключно з позиції третьої сторони – виробника. Вони описують основну технологію або креативність запропонованого продукту чи послуги довго і в яскравих виразах. Вони нехтують прихильниками, які забезпечують фінансову життєздатність підприємства – ринком та інвестором [11].

Існує багато матеріалів з рекомендаціями щодо структури бізнес-плану, які можна використовувати у бізнес-плануванні.

Наприклад, в *методичних рекомендаціях* з розроблення бізнес-плану підприємств, затверджених [7] Міністерством економіки з метою методологічного забезпечення єдиного підходу до складання бізнес-плану розвитку підприємства, пропонується структура бізнес-плану, що складається з таких основних розділів:

- резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план та програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків;
- бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану [7].

Структура бізнес-плану носить лише рекомендаційний характер. Кожен підприємець, розробник може самостійно обирати та включати в конкретний бізнес-план певні розділи, які найповніше розкривають усі аспекти майбутньої діяльності.

Слід відзначити що, бізнес-план, може бути застосований для створення концепції бізнесу, для чіткого відпрацювання стратегії, для попередження помилок ще «на папері» шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності компанії.

Також бізнес-план є інструментом, за допомогою якого можна оцінити фактичні результати діяльності фірми за конкретний період. Наприклад, фінансовий розділ бізнес-плану може використовуватися як основа для складання бюджету виробничої діяльності та оперативного контролю за належним використанням коштів. Періодично компанія має звіряти результати своєї діяльності, щоб знайти відхилення від плану. Дослідити, чи можна вважати ці відхилення позитивними або негативними, а також передбачити подальший розвиток бізнесу.

Беручи до уваги усі переваги бізнес-планування, слід також відмітити проблеми невизначеності прогнозування, з якими стикаються підприємці та управлінці.

Прогнозування майбутнього – це сама суть сучасного бізнес-планування. Він забезпечує вимірювання, які виправдовують зусилля з планування. У часи швидких змін здатність прогнозувати далеко наперед стає все важче. Через це зростає потреба у скороченні часового горизонту планування. Непередбачувана війна, економічні санкції, епідемія коронавірусу, екологічна катастрофа, терористична атака, можуть серйозно обмежити подорожі, знизити попит і перервати ланцюги постачання. У 1960-х роках конкуруючим роздрібним торговцям доводилося шукати та облаштовувати роздрібні торгові точки та створювати складські приміщення для подальшого просування; починаючи з 2000-х років підприємець може раптово вийти на ринок із розповсюдженням в Інтернеті та шквалом реклами. На глобальному ринку, де багато спеціалізованої робочої сили передано на аутсорсинг, міжнародні конфлікти, які не піддаються контролю керівника, можуть миттєво поставити трудові ресурси поза досяжністю без особливого попередження. Тому не дивно, що зараз посилюється тиск на заміну довгострокового планування безперервними бюджетами, що коригуються щомісяця або кожного кварталу після короткої оцінки змін у соціально-економічному середовищі [8].



Бізнес-планування в тій чи іншій формі залишається актуальним. У багатьох компаніях мають місце складні цикли планування. У багатьох галузях, які досить стійкі до стрімких змін у бізнес-середовищі, насамперед із структурних причин, таких як тривалий час, необхідний для планування та будівництва. Наприклад, електростанції мають усталену форму планування (річний цикл), тому буде продовжувати використовуватися як основний метод управління. В інших напрямках бізнесу є ознаки того, що бізнес-планування незабаром зазнає радикальних змін. Деякі підприємства вже відмовляються від річного циклу. Новий стиль планування, ймовірно, запровадить набагато коротші часові горизонти, більш плавні бюджетні методи та змінить винагороди менеджменту задля забезпечення стимулів для гнучкості та інновацій [8].

На нашу думку, при підготовці сучасних бізнес-планів підприємці мають також фокусувати свою увагу на різних аспектах використання усіх переваг які існують у цифрову епоху.

Новий звіт Data Reportal Global Statshot Digital 2022 [12], опублікований у партнерстві з We Are Social і Hootsuite, показує значне зростання впровадження та активності цифрових технологій у всьому світі. Сотні мільйонів людей почали користуватися Інтернетом і соціальними мережами вперше за останні 12 місяців.

Кількість користувачів Інтернету та обсяг онлайн-бізнесу в усьому світі зростає неймовірною швидкістю. Кількість населення світу наразі перевищила 5 млрд користувачів Інтернету, і більшість із цих людей мають доступ до Інтернету вдома. Люди досліджують, навчаються, користуються електронною поштою, спілкуються в чаті, завантажують подкасти та купують онлайн.

Останні дані ООН про населення показують, що у 2022 році кількість людей на Землі перевищила 8 мільярдів, а за минулий рік цей показник зріс на 66 млн (0,8%). До третього кварталу 2022 року кількість мобільних користувачів у всьому світі зросла до 5,34 млрд, разом з тим смартфони становили майже 4 із 5 мобільних телефонів, які використовуються сьогодні. Кількість користувачів мобільним зв'язком зросла та становить 67% усього населення світу.

За 2022 рік кількість користувачів Інтернету зросла на 3,7%, досягнувши 5,03 млрд в липні 2022 року. Річне зростання на 178 млн нових користувачів підвищило глобальне проникнення Інтернету до 63,1%. Кількість користувачів соціальних медіа досягла 4,70 млрд в 2022 р. Глобальна база користувачів соціальних мереж тепер становить 59% від загального населення світу [12].

Усі ці дані переконливо свідчать про зростаючі можливості для просування товарів та послуг через Інтернет, які потрібно враховувати при бізнес-плануванні. Створення сучасного сайту, просування продукції у соціальних мережах, реєстрація на електронних торгових майданчиках у середині країни та міжнародних – може забезпечити стрімкий ріст підприємства. Цифровий маркетинг стає все більш важливим для бізнесу. Актуальними питаннями для підприємців є пошукова оптимізація, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, пошуковий маркетинг та управління онлайн-репутацією.

Підприємці також мають пам'ятати що, якщо немає сайту, то «немає» й організації. Але перш ніж створювати веб-сайт, підприємець має знати, чого він сподівається досягти за допомогою нього. Важливо знати інформаційну архітектуру та каркаси разом із їхніми перевагами. Дослідження веб-сайтів конкурентів може бути корисним для планування власного сайту.

Гарний дизайн веб-сайту створює довіру до бізнесу. Високоякісні зображення створюють не тільки візуальну привабливість, але й заохочують користувачів. Створення якісного веб-сайту передбачає обмеження кількості кнопок дій та можливість адаптуватися до мобільних пристроїв, щоб націлюватися на мобільних користувачів. Зрештою, сайти мають бути розроблені у відповідності до останніх тенденцій дизайну.

Загалом, технології досягли такого рівня, що тепер можливо розпочати глобальний бізнес із смартфона. Підприємницькі двері відчинені для всіх, від підлітків до пенсіонерів і тих, хто робить обережні спроби продажів (наприклад, на OLX, Rozetka чи eBay), перш ніж зважитися на більший бізнес. Крім того, для сучасних підприємців існує ширший спектр доступу до фінансування, щоб допомогти втілити підприємницькі мрії в реальність, ніж будь-коли раніше. Тому, якщо ідея досить гарна й представлена у вигідному світлі, люди бажатимуть інвестувати у неї.

Слід пам'ятати, що комунікація з клієнтами та іншими компаніями кардинально змінилася за одне століття. Все почалося з друку, потім радіо, телебачення, телефону та факсу, а тепер усі працюють в Інтернеті. Нормою стає використання Мережі у якості основного засобу комунікації та продажів.

Володіти бізнесом в Інтернеті – це можливість нашого часу. Окрім значного розширення охоплення ринку завдяки Мережі, спостерігається зниження вартості ведення бізнесу в Інтернеті. Економляться час, гроші, папір, витрати на перевезення з операційного бюджету середнього бізнесу. Діловий світ усвідомлює широкі можливості, якими можна скористатися в кіберпросторі. Усі компанії, що працюють в Інтернеті, бачать переваги

онлайн-продажів. Вони спрямовують все більше і більше своїх маркетингових бюджетів на діяльність в Інтернеті, де вони отримують більшу віддачу від інвестицій.

Вплив Мережі на всі ділові та особисті комунікації неминуче буде зростати. Те, що раніше вважалося трендом, стає нормою. Загальна обізнаність і довіра до онлайн-транзакцій і стосунків із споживачами покращуються постійно шляхом розробки нових технологій безпеки. Споживачі відчують себе достатньо впевненими у розумінні Інтернету, щоб приймати рішення, пов'язані з грошима, на основі власних онлайн-досліджень. Настав час для всіх вийти в Інтернет. Досить ймовірно, що «новачки»-користувачі перестануть існувати досить скоро.

Популярними товарами є застосунки, музика, ігри, фільми, книги, онлайн навчання, швидке харчування. Розширення асортименту товарів, що продаються в Інтернеті, відбувається швидко.

У підприємця є можливість створити динамічний бізнес в Інтернеті, якщо зробити це правильно. Потрібно вибрати бізнес здатний задовольняти потреби споживачів, розробити відповідний веб-сайт для свого цільового ринку та створити значний трафік на своєму веб-сайті.

Онлайн-клієнт надзвичайно вимогливий, його очікування багато в чому перевищують очікування офлайн-покупця. Онлайн-покупці хочуть те, що хочуть, як хочуть, коли хочуть і за певною ціною. Товар і послуга повинні відповідати саме тому, що вони замовили, доставили негайно до потрібного місця та за найнижчою ціною, яку вони можуть знайти.

Конкуренція зростає і стає досить сильною, тому підприємці мають створити професійну та безпечну онлайн-присутність для свого бізнесу, орієнтуватися на демографію користувачів Інтернету, які мають прихильність до продукту чи послуги, і старанно працювати над залученням трафіку. Слід проводити попереднє ґрунтовне маркетингове дослідження, щоб надалі успішно привертати увагу покупців. Звісно це виклик, але можливість є також значною для підприємців.

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Бізнес-планування залишається важливою частиною діяльності сучасного підприємства, особливо коли потрібно залучати зовнішні інвестиційні ресурси. На етапі реалізації, бізнес-план слід систематично переглядати, вносити корективи, обумовлені змінами, що відбуваються всередині фірми, змінами на ринку, та в економіці загалом.

Існує багато методичної літератури з бізнес-планування, спрямованої на допомогу підприємцям у складанні планів. Будь-яка структура бізнес-плану має рекомендаційний характер. Кожен підприємець, розробник може включати в конкретний бізнес-план певні розділи, які найповніше розкривають усі аспекти майбутньої діяльності підприємства. Разом з тим, структури розділів бізнес-планів є подібним. А саме, у бізнес-планах досліджують зовнішнє середовище компанії, формулюють місію та цілі на основі змін у соціально-економічному середовищі, викладають альтернативні дії та обрану стратегію, оцінюють результати, прогнозуючи доходи, витрати та прибутки; визначають необхідні інвестиції; оцінюють ризики, які можуть нашкодити реалізації бізнесу, нарешті, встановлюють контрольні показники з часом для вимірювання прогресу на шляху до досягнення цілей.

Слід пам'ятати, що бізнес-план має бути написаний з урахуванням трьох компонентів: ринку, включаючи як існуючих, так і потенційних клієнтів, замовників і користувачів запланованого продукту чи послуги; інвесторів фінансових чи інших ресурсів; та виробника чи надавача послуг. Слід уникати поширеної помилки розробників бізнес-планів – написання плану переважно з позиції виробника чи надавача послуг, де дуже детально описують основну технологію або креативність запропонованого продукту чи послуги. Неможна нехтувати ринком та інвесторами, оскільки саме вони будуть забезпечувати фінансову життєздатність підприємства.

Спостерігається постійне зростання населення світу, кількості користувачів Інтернет, кількості людей, які використовують смартфон, мобільний Інтернет, зареєстровані та активно відвідують соціальні мережі. Постійно збільшується продаж товарів онлайн.

Сучасні цифрові технології дозволяють виходити не тільки український, а й міжнародні ринки, наприклад через Amazon, eBay, чи Allegro. Вже зараз в США, Польщі та інших країнах можна швидко придбати якісні конкурентоздатні українські товари.

Підприємцям слід проводити систематичний аналіз змін та враховувати у бізнес-плануванні зростаючі широкі можливості Інтернет для реалізації місії компанії, просування товарів та послуг. Усі ці аспекти потрібно обмірковувати та включати до таких розділів бізнес-плану, як дослідження ринку, маркетинговий план. Вважаємо за доцільне включення в бізнес-план розділу з описом веб-сайту.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективним напрямками досліджень є вивчення змін, інновацій у підприємництві та менеджменті

та врахування цих знань у бізнес-плануванні; визначення інвестиційно привабливих сфер бізнесу на українському та глобальному ринках.

Важливими питаннями будуть організація навчання підприємців, особливо жінок та ветеранів війни основам бізнес-планування, маркетингу та менеджменту. Підвищення обізнаності підприємців й управлінців, залучення зарубіжного досвіду бізнес-планування, використання можливостей цифровізації сприятиме швидшому відновленню та розвитку вітчизняних підприємств.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун, *Бізнес-план*. Київ, Україна: Знання, КОО, 2001.
- [2] Francis J. Greene, Christian Hopp, «Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed», *Harvard Business Review*, July 14, 2017. [Online]. Available: <http://surl.li/exrex> Дата звернення: Груд. 10, 2022.
- [3] С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янку, *Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування*. Київ, Україна: КНЕУ, 2002.
- [4] The Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED). [Online]. Available: <http://surl.li/exrfe> Дата звернення: Груд. 12, 2022.
- [5] В. Є. Москалюк, *Планування діяльності підприємства*. Київ, Україна: КНЕУ, 2005.
- [6] Міністерство економіки України. (2006, Верес. 06). *Наказ № 290 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://surl.li/exrfy>
- [7] Encyclopedia.com. [Online]. Available: <https://www.encyclopedia.com> Дата звернення: Груд. 05, 2022.
- [8] Drucker Peter. «Planning for Uncertainty», *Wall Street Journal*, 22, July, 1992.
- [9] Henry Mintzberg, «The Rise and Fall of Strategic Planning», *The Free Press*, Vol. 21, № 1, pp. 298-301, 1994. <https://doi.org/10.2307/258641>
- [10] Stanley R. Rich, David E. Gumpert, «How to Write a Winning Business Plan», *Harvard Business Review*. [Online]. Available: <http://surl.li/exrfi> Дата звернення: Груд. 10, 2022.
- [11] Simon Kemp, Digital 2022: July Global Statshot Report, July 21, 2022. [Online]. Available: <http://surl.li/exrfp> Дата звернення: Верес. 10, 2022.

## BUSINESS PLANNING IN THE AGE OF DIGITALIZATION

**Olga Postoieva,**

Ph.D., Associate Professor of the of the Department of Economics,  
Entrepreneurship and Management  
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.



<https://orcid.org/0000-0002-1167-636X>  
[olgapostoieva@gmail.com](mailto:olgapostoieva@gmail.com)

**Abstract.** The article examines the theoretical basis of business planning. The question arises as to how changes in the social and economic environment affect enterprises, and business planning as well. Nowadays, Ukraine's economy is going through an extremely difficult time due to a full-scale war. The country faces an unprecedented GDP reduction, physical and economic destruction of enterprises, relocation of enterprises from occupied and liberated territories, capital outflow, and forced immigration of the population, including women-entrepreneurs. Small and medium-sized enterprises are the basis of any economy, as they meet the needs of consumers, create jobs, and fill state and local budgets with taxes. Therefore, the preparation of business plans for modern efficient companies will ensure an important impact on the recovery of the country's economy after the war. The article highlights the main tasks and components of a business plan. Its significance for the development of the enterprise and planning problems at the current stage are also analyzed. The article determines the trends of digitalization's impact on enterprises. The following trends are defined in the article: the continuing growth of the world population, the number of Internet users, the number of people who use smartphones, mobile Internet, registered and actively visit social networks; online shopping is constantly growing. Modern digital technologies allow entering both Ukrainian and also international markets, for example, through well-known e-commerce platforms. Now in many countries, it is already possible to buy many high-quality competitive Ukrainian goods. It is emphasized that entrepreneurs should systematically analyze changes and take into account in business planning the growing broad possibilities of the Internet for the realization of the company mission. It would be reasonable to include a section describing the website in the business plan. All these aspects need to be considered and included in sections of the business plan as market research, and marketing plan.

**Keywords:** business planning; planning; business plan; enterprise; entrepreneur; digitalization; Internet.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] K. Barrou, P. Barrou, R. Braun, Biznes-plan. Kyiv, Ukraina: Znannia, KOO, 2001.
- [2] Francis J. Greene, Christian Hopp, «Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed», Harvard Business Review, July 14, 2017. [Online]. Available: <http://surl.li/exrex> Data zvernennia: Hrud. 10, 2022.
- [3] S. F. Pokropyvnyi, S. M. Sobol, H. O. Shvydanenko, O. H. Derevianko, Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia. Kyiv, Ukraina: KNEU, 2002.
- [4] The Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED). [Online]. Available: <http://surl.li/exrfe> Data zvernennia: Hrud. 12, 2022.
- [5] V. Ye. Moskaliuk, Planuvannia diialnosti pidpryiemstva. Kyiv, Ukraina: KNEU, 2005.
- [6] Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2006, Veres. 06). Nakaz № 290 «Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z rozroblennia biznes-planu pidpryiemstv». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://surl.li/exrfy>
- [7] Encyclopedia.com. [Online]. Available: <https://www.encyclopedia.com> Data zvernennia: Hrud. 05, 2022.
- [8] Drucker Peter. «Planning for Uncertainty», Wall Street Journal, 22, July, 1992.
- [9] Henry Mintzberg, «The Rise and Fall of Strategic Planning», The Free Press, Vol. 21, № 1, pp. 298-301, 1994. <https://doi.org/10.2307/258641>
- [10] Stanley R. Rich, David E. Gumpert, «How to Write a Winning Business Plan», Harvard Business Review. [Online]. Available: <http://surl.li/exrfi> Data zvernennia: Hrud. 10, 2022.
- [11] Simon Kemp, Digital 2022: July Global Statshot Report, July 21, 2022. [Online]. Available: <http://surl.li/exrpf> Data zvernennia: Veres. 10, 2022.

*Стаття надійшла до редакції  
02 січня 2023 року*