

Тульчинська С. О.

д.е.н., професорка, завідувачка кафедри економіки і підприємництва

Улітко Т. В.

КПІ ім. Ігоря Сікорського

МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ДИНАМІЧНИХ РИНКОВИХ УМОВ

Бізнес-планування сьогодні є не просто формальністю, а стратегічним інструментом, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни та ефективно управляти ресурсами. Його значення особливо зростає в умовах нестабільності ринку та глобалізації, коли компанії стикаються з новими викликами та можливостями. Традиційні довгострокові прогнози поступово відходять на другий план. Сучасні підприємства орієнтуються на гнучкі методи, інтеграцію цифрових технологій та аналітичних інструментів [1].

В Україні бізнес-планування традиційно орієнтоване на класичну модель, що включає детальний опис компанії, аналіз ринку, фінансові прогнози, маркетингову стратегію та ризики. Основний акцент робиться на формальних документах для залучення інвестицій або кредитів. Часто застосовуються методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу та фінансового моделювання. Проте в умовах нестабільності та воєнних ризиків українським підприємствам варто все більше переходити до гнучких підходів, скорочуючи горизонт планування та впроваджуючи сценарне моделювання. Все більше вбачається релевантність у застосуванні міжнародних практик бізнес-планування на українських підприємствах. У сучасних динамічних ринкових умовах найбільш релевантними є міжнародні підходи: Lean Startup (швидке тестування гіпотез, мінімально життєздатний продукт (MVP), ітеративний розвиток [2]), Agile (гнучке управління проектами, адаптація до змін, короткі спринти), OKR (Objectives and Key Results, чітке визначення цілей та ключових результатів для підвищення прозорості та фокусування), Scenario Planning (моделювання кількох сценаріїв розвитку для роботи в умовах невизначеності), Balanced Scorecard (інтеграція фінансових та нефінансових показників для стратегічного управління). В табл. 1 наведено порівняння українських та міжнародних підходів до бізнес-планування на підприємстві.

Таблиця 1 – Порівняння українських та міжнародних практик бізнес-планування

Критерій	Українські практики	Міжнародні практики
Гнучкість	Орієнтація на статичні плани з горизонтом 3–5 років	Короткі цикли (3–6 місяців), Agile, Lean Startup
Технологічність	Використання Excel, мінімальна автоматизація	ERP-системи, BI-платформи, Big Data, хмарні сервіси
Орієнтація на клієнта	Аналіз ринку та конкурентів, але без глибокої поведінкової аналітики	CRM-системи, персоналізовані стратегії, аналітика поведінки
Управління ризиками	Формальний аналіз ризиків, без сценарного моделювання	Scenario Planning, комплексні системи моніторингу ризиків
Фокус на фінансах	Детальні фінансові прогнози на кілька років	Динамічні фінансові моделі, інтеграція з аналітичними системами

Наведені підходи відрізняються від класичних українських, створюючи перспективу підприємствам до осучаснення та підвищення конкурентоспроможності. Це дозволяє підвищити точність прогнозів і швидко коригувати плани відповідно до змін зовнішнього середовища.

Перелік посилань:

1. Frédéric Delmar, Scott Shane. Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? 2003. URL: <https://www.jstor.org/stable/20060610>
2. Why the Lean Start-Up Changes Everything. 2013. URL: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>