

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-25>

УДК 658.012.2:658.3

Седікова Ірина Олександрівнадоктор економічних наук, професор,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>,**Палвашова Ганна Ігорівна**кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0852-3397>**Iryna Sedikova, Hanna Palvashova**

Odesa National University of Technology

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ І КАР'ЄРА:
ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ****BUSINESS PLANNING AND CAREER:
FROM IDEA TO IMPLEMENTATION**

Анотація. Розвиток малого і середнього бізнесу є важливим фактором відбудови України у повоєнний період, становлення середнього класу, зменшення соціальних диспропорцій та напруженості. У статті досліджено взаємозв'язок між бізнес-плануванням, прибутковістю малого та середнього бізнесу та кар'єрним розвитком підприємців. Розглянуто основні чинники успіху, серед яких ринковий попит, конкурентне середовище, ефективність управління, фінансове прогнозування та стратегічне планування. Детально проаналізовано роль бізнес-плану як інструменту мінімізації ризиків, залучення інвестицій і підвищення рентабельності. Окреслено найприбутковіші напрями діяльності, що забезпечують стабільний розвиток бізнесу та сприяють професійному зростанню. Визначено основні етапи створення бізнес-плану, методи його адаптації до змін ринку та значення стратегічного підходу в підприємництві.

Ключові слова: бізнес-планування, кар'єрне зростання, конкуренція, бізнес-середовище, управління ризиками, лідерські якості, реструктуризація.

Summary. The article explores the relationship between strategic business planning and personal development in the context of a career. It emphasizes the importance of a business plan as a tool for implementing an entrepreneurial idea and achieving professional goals. The stages of developing a business plan are considered, starting from creating a unique idea and defining the mission and goals of the business to determining financial indicators, choosing a marketing strategy and ways to attract investments. The article focuses on how effective planning allows you to minimize risks and adapt to changing market conditions, which is important for the successful development of a career in an entrepreneurial environment. The authors of the article emphasize that business planning not only helps to implement ideas, but also forms certain skills that are important for personal development, such as strategic thinking, managerial skills, and the ability to work with a team. In particular, attention is paid to the stage of market and competition analysis, which allows predicting trends and optimizing business strategies in a competitive environment. In addition, the article highlights the role of career development in the context of entrepreneurship, emphasizing that professional success depends not only on technical skills, but also on the ability to invest in oneself, adapt to change, and create new opportunities for growth. The authors provide recommendations for finding funding for startups, analysing financial flows, forecasting costs and revenues, as well as developing marketing and advertising strategies to attract the target audience. In addition, special attention is paid to issues related to leadership and personnel management, which is the basis for the stable development of both the business itself and the career growth of its founder. The article also focuses on the importance of long-term planning, which allows not only to achieve short-term goals, but also to ensure sustainable business and career development in the face of constant changes in the economic environment. It is emphasized that business planning is not only a tool for starting a business, but also an ongoing process that requires regular analysis and adjustment, taking into account changes in the market situation and the development of personal skills.

Keywords: business planning, career growth, competition, business environment, risk management, leadership qualities, restructuring.

Постановка проблеми. Малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у функціонуванні ринкової економіки, підтримуючи економічну стабільність держави, наповнюючи бюджет, створюючи нові робочі місця. Завдяки гнучкості та швидкої адаптації підприємства ефективно реагують на зміни економічної ситуації, впроваджують інновації та освоюють нові технології. Розвиток даного сегмента економіки є важливим фактором відбудови України у повоєнний період, становлення середнього класу, зменшення соціальних диспропорцій та напруженості, забезпечення соціальної стійкості. Однак через повномасштабне вторгнення РФ в Україну багато малих та середніх підприємств зазнали серйозних руйнувань, що спричинило їх вимушену зупинку та збільшення рівня безробіття. Розвиток малого та середнього бізнесу є критично важливим завданням, що вимагає комплексного підходу та ефективної підтримки як з боку держави, так і міжнародних партнерів, на будь-якому етапі – від заснування до масштабування діяльності чи диверсифікації виробництва, що неможливо без ретельного бізнес-планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На підставі результатів аналізу наукових праць щодо бізнес-планування, встановлено, що все більшого значення набуває застосування бізнес-плану для розвитку бізнесу, який дозволяє не лише передбачити основні параметри розвитку компанії, але й узгодити стратегічні цілі та засоби досягнення бажаного результату [3]. Питанням методичного забезпечення процесу бізнес-планування розвитку підприємств та практичних аспектів його реалізації досліджували: Л. Галько [3], О. Баніт [4], С. Покрапивний [6], С. Соболев [6], Л. Євчук [7], А. Череп [12], О. Кваша [13], Л. Лаврів [14] та ін.

Окрему увагу в дослідженнях приділено взаємозв'язку бізнес-планування з побудовою професійної кар'єри, де бізнес-план розглядається як інструмент досягнення особистісних цілей, розвитку підприємницьких компетенцій та формування стратегій кар'єрного зростання в умовах динамічного ринку праці [3; 4; 6; 7].

Мета статті – розкрити взаємозв'язок між бізнес-плануванням, кар'єрним зростанням і прибутковістю малого та середнього бізнесу, проаналізувати ключові чинники успіху, а також визначити найперспективніші напрями підприємницької діяльності, що забезпечують стабільний розвиток та фінансову стійкість у змінних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Господарський Кодекс України (ст. 42) визначає «підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1].

Досвід та орієнтири розвитку світової й української економіки підтверджують: без ініціативних і цілеспрямованих людей, без активного розвитку підприємництва досягнення ефективного розвитку неможливо. Для значної частини населення України власна справа стає головним джерелом професійної реалізації. Особливо підприємницький дух проявляється серед молоді, яка прагне втілювати свої бізнес-ідеї. Повномасштабне вторгнення справило катастрофічний вплив на бізнес-середовище, спричинивши безпрецедентні виклики для підприємницької діяльності. Якщо до початку війни $\approx 22,4\%$ компаній визначали свій фінансовий стан як нестабільний або незадовільний, то наприкінці 2023 р. цей показник зріс до $78,1\%$ [2].

Результати опитувань демонструють, що $\frac{2}{3}$ представників МСП в Україні опинилися перед необхідністю повного або часткового згортання своєї діяльності. В умовах війни лише 37% підприємств змогли зберегти безперервність операційних процесів, що засвідчують глибину економічної турбулентності та масштабні труднощі, з якими стикається підприємництво в умовах триваючої війни. Українські компанії поступово відновлюють свою операційну активність після критичного спаду 2022 р., коли рівень завантаження скоротився з $72,4\%$ до $45,7\%$. Станом на кінець 2023 р. цей показник зріс до 56% , що свідчить про повільне, але стабільне відновлення економічної діяльності [2]. Результати роботи бізнесу у 2023 р. наведено на рис. 1.

Щодо перспектив розвитку бізнесу, то дані свідчать, що майже половина респондентів ($45,8\%$) прогнозує експансію свого бізнесу. Динаміка очікувань змінюється: $19,8\%$ компаній передбачають приріст на $10\text{--}20\%$, $10,3\%$ – на $30\text{--}40\%$, а $15,7\%$ розраховують на стрибок понад 50% порівняно з показниками 2023 р. [2]. Водночас $18,7\%$ підприємств не вбачають передумов для істотного зростання й оцінюють, що їхні фінансові результати можуть залишитися в межах до 50% від рівня 2023 р. Загальний настрій бізнес-середовища залишається оптимістичним: середньозважене очікуване зростання зростає на $20,7\%$, перевищивши попередній максимум на $17,3\%$, зафіксований у листопаді 2022 року [2].

Динаміка зайнятості демонструє зростання негативних тенденцій. Частка звільнених працівників зросла з $18,0\%$ (листопад 2023 р.) до $23,1\%$ у грудні 2023 р., що свідчить про посилення кадрової турбулентності. При цьому рівень отриманої безробіття стабілізувався на показниках $7,9\%$, а частка співробітників, які працюють за умовами скороченої заробітної плати, збільшилася порівняно до $13,1\%$, що вказує на те, що ринок праці продовжує адаптуватися до економічних викликів, зберігаючи баланс між оптимізацією витрат і підтримкою робочих місць [2]. На рис. 2 наведено бар'єри відновлення бізнесу.



Рисунок 1 – Результати роботи МСП у 2022–2023 рр. в Україні

Джерело: побудовано авторами на основі [2]



Рисунок 2 – Бар'єри відновлення бізнесу в Україні

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Середня потреба в додатковому фінансуванні протягом наступних 3 років становить 953000 доларів США (рис. 3).

У воєнний період підприємці стикаються з комплексом критичних бар'єрів, що ускладнюють ведення бізнесу. Найбільшою загрозою залишається скорочення обсягів продажів, що відзначили 64,1% опитаних. Суттєвим викликом є також кадровий дефіцит: 47% підприємств відчувають нестачу кваліфікованих фахівців через мобілізацію. Додатковий тиск на бізнес спричиняє зростання виробничих витрат (31,2%), обмеження на закордонні відрядження для чоловіків (29%) та проблеми з логістикою (26,9%). Сукупність цих факторів формує складне середовище, що вимагає

гнучких стратегій адаптації та переосмислення бізнес-моделей.

Бізнес-планування відіграє ключову роль у розвитку кар'єри, адже формує стратегічне бачення майбутнього розвитку підприємства, оцінює ризики та розробляє інструменти їх мінімізації, проводить комплексний аналіз ринкових процесів і конкурентного середовища тощо. Ключовою постаттю цього процесу виступає підприємець – особа, яка не тільки створює інноваційну бізнес-концепцію, а й несе на собі ризики її реалізації, що традиційно супроводжується значними фінансовими витратами [3]. Згідно зі статистичними дослідженнями, лише 5–10% дорослого населення володіє природним підприємницьким потенціалом.

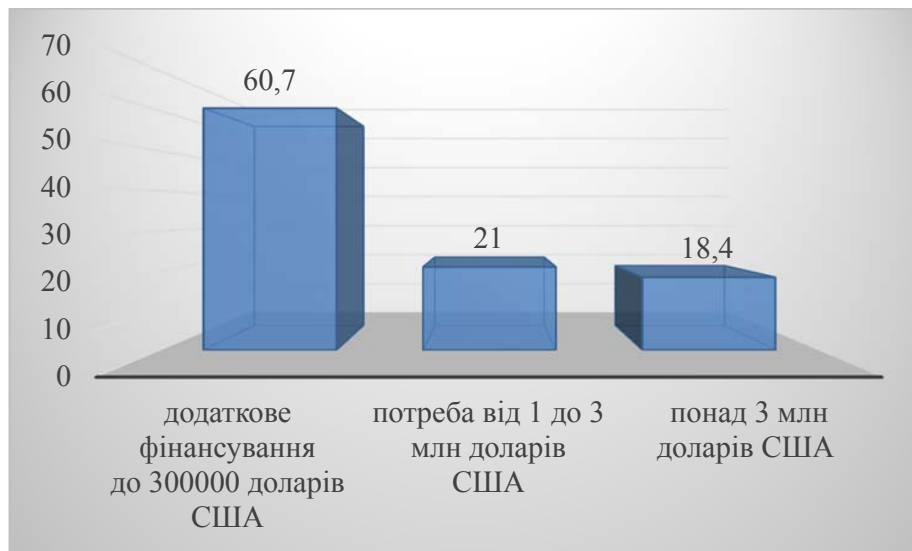


Рисунок – 3. Прогноз середньої потреби у додатковому фінансуванні бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Проте самі підприємці впевнені це «не стільки дар, скільки симбіозу наполегливої праці, стратегічного мислення та обґрунтованих рішень». Частина ключових підприємницьких якостей є вродженими, проте найбільш з них формуються через усвідомлений розвиток здібностей, цілеспрямоване навчання та безперервну практику [4].

Світ бізнесу – це арена безперервної трансформації, де лише здатність до адаптації та закріплення нових знань дозволяє утримувати конкурентні позиції. Саме тому підприємці звертаються до експертів, аналізують досвід успішних бізнесменів і діляться власними напрацюваннями. Для початківця критично важливо отримати відповіді на базові питання: як розпочати власну справу, сформувати інвестиційну модель бізнесу, ефективно вести фінансовий облік і звітність, залучити стартовий капітал, оптимально вибудувати стратегію просування продукту та створити дієву команду [5].

Сучасний ландшафт бізнес-освіти в Україні динамічно інтегрується в глобальні стандарти, забезпечуючи підприємцям доступ до потужних освітніх ресурсів. Цей еволюційний прогрес бізнес-середовища стимулює появу на ринку нових гравців. Бізнес-освіта – це не просто набір теоретичних знань, а й каталізатор змін для тих, хто прагне діяти тут і зараз. Український підприємець нового покоління орієнтується не тільки на прибутковість, а й на цінність, місію, соціальну відповідальність [6]. У відповідь на цей запит збільшується кількість навчальних програм, доступних у різних форматах – від безкоштовних ініціатив міжнародних організацій до преміальних курсів провідних бізнес-шкіл.

Першочерговим кроком до успішного старту є бізнес-планування, що слугує не лише внутріш-

нім орієнтиром, а й інструментом для залучення інвестицій. У цьому документі деталізуються всі аспекти майбутнього бізнесу: характеристики продукту чи послуги, цільова аудиторія, логістика, методи ціноутворення, оцінка ризиків і шляхи їх мінімізації. На початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що підприємницька ідея справді є перспективною, а головне, що в підприємця є обґрунтована реальна програма успішної її реалізації. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти. Бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом [6]. Як зазначено в дослідженні [7] «успіх підприємницької діяльності визначають три фактори: правильне розуміння реальної ситуації в даний момент; чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець; якісне планування процесів переходу з одного стану в інший». Щоб розпочати свою справу, сама бізнес-ідея не настільки важлива, близько 80% залежать від інших факторів, включаючи удачу. Особливо це притаманно малому бізнесу. Проте є низка напрямів та відповідних бізнес-ідей, які є найбільш прибутковими. Для початку визначимось з основними напрямками найприбутковішими для малого та середнього бізнесу (рис. 4).

Важливим етапом бізнес-планування є оцінка життєздатності бізнесу, оцінка конкурентного середовища, вивчають фінансову та економічну доцільності проекту та проводять тестування гіпотез шляхом опитувань чи тестових запусків.

Бізнес-ідеї та їх переваги і недоліки



Рисунок 4 – Напрями найприбутковіших ідей для малого та середнього бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Ефективна реалізація бізнес-плану передбачає чітке виконання заходів, постійний контроль КРІ та адаптацію до змін ринку. Компанії, які приділяють увагу цим аспектам, мають значно вищі шанси на успіх і довгострокове зростання.

Вплив бізнес-планування на кар'єрне зростання є багатовимірним та інтегральним процесом, що формується на перетині стратегічного мислення, аналітичної рефлексії та проактивного управління ресурсами. Бізнес-планування, як методологічний інструмент, забезпечує структуровану візуалізацію кар'єрних траєкторій, корелюючи індивідуальні компетенції з макроекономічними тенденціями ринку та кон'юнктурними особливостями праці. Зв'язок між бізнес-плануванням та кар'єрним зростанням можна розглядати як стратегію досягнення професійного успіху. Надаємо кілька аспектів, як бізнес-планування може сприяти кар'єрному зростанню:

1. Цілеспрямованість та планування: Бізнес-планування дозволяє чітко розмістити короткострокові та довгострокові цілі. Якщо людина планує свою кар'єру так, як розробляється бізнес-план, то вона може розбити свої амбіції на досяжні етапи, ставлячи собі конкретні завдання на кожному етапі розвитку.

2. Оцінка можливостей та ресурсів: Бізнес – планування рішення оцінити: У бізнес-плануванні важливо проаналізувати доступні ресурси. Так само й у кар'єрному зростанні: бізнес-планування співпраці оцінити, які ресурси (навички, контакти, досвід) достатні для досягнення професійного успіху, і як їх найкраще використати.

3. Стратегічне мислення, як діяти в перспективі. Важливо мати бачення, куди ви хочете рухатися в кар'єрі: Бізнес-планування навчає стратегічному мисленню. Це розуміє, як діяти в довгостроковій перспективі. Важливо мати бачення, куди ви

хочете рухатися в кар'єрі, а також розуміти, які кроки вам необхідно зробити, щоб досягти цих цілей.

4. Управління ризиками: Бізнес-планування забезпечує оцінку ризиків, що дозволяє ухвалювати зважені рішення. У кар'єрі це означає здатність передбачити можливість труднощів чи перешкоди, наприклад, вивільнення робочих місць або змін в галузі, і заздалегідь розробити стратегії для вирішення таких проблем.

5. Індивідуальна ефективність: Бізнес-планування часто включає моніторинг прогресу. Те ж саме можна програмувати до кар'єрного зростання. Кожен етап професійного розвитку можна перевірити на відповідність початковим цілям і коригувати стратегію за потребою.

6. Можливість адаптації до змін: Як бізнес-план здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, так і кар'єрне зростання потребує здатності гнучко реагувати на нові можливості чи виклики ринку, що змінюються в галузі чи на праці.

Отже, бізнес-планування створює чітку стратегію кар'єрного розвитку, що забезпечує структуру, ресурси та механізми ефективного досягнення професійних цілей. Впровадження бізнес-плану в особисту кар'єру допоможе покращити проекти рішень, управління часом, розвиток навичок і досягнення сталого успіху на робочому місці.

За даними аналітичного дослідження McKinsey, 70% керівників середньої ланки, які брали участь у розробці бізнес-планів компаній, отримували підвищення протягом 3 років [8]. Міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Company проводить дослідження напрямів кар'єрного зростання у напрямках:

– розвиток кар'єри та внутрішня мобільність, адже співробітники часто залишають компанії через брак можливостей для зростання. Важливо створювати чіткі кар'єрні шляхи, прозорі внутрішні ринки вакансій та можливості навчання для розвитку навичок, що допомагає знижувати плинність кадрів [9].

– бар'єри кар'єрного зростання жінок. У звіті «Women in the Workplace» зазначено, що 80% жінок прагнуть підвищення, але найбільший виклик – це так званий «розбитий щабель» (broken rung), коли жінки стикаються з труднощами ще на етапі першого підвищення до керівних посад

– розмова з керівником про кар'єрний розвиток. Ця розмова може бути складною, адже важливо правильно формулювати запити та відкрито сприймати зворотний зв'язок. McKinsey пропонує рекомендації, як підготуватися до такої бесіди та використовувати її для професійного розвитку [8].

Представлений в табл. 1 аналіз свідчить про важливість постійного розвитку тих чи інших якостей фахівців для кар'єрного зростання.

Прикладами кейсів реалізації навичок і знань, які призвели до успішної реструктуризації компаній є: General Motors – після фінансової кризи 2008 року компанія зазнала масштабної реструктуризації за підтримки уряду США, отримавши фінансову допомогу, скоротивши витрати, заклавши кілька брендів (Pontiac, Saturn) і зосередилася на прибуткових моделях. Це допомогло повернутися до стабільності та повернути лідерські позиції на автомобільному ринку [9]. Ford Motor Company – здійснив масштабну реструктуризацію, продаючи непрофільні активи, оптимізуючи виробничі процеси та інвестуючи в нові моделі [10], що дозволило компанії уникнути банкрутства та посилити ринкові позиції. Укредсімбанк та Ощадбанк – у 2022–2023 рр. ініціювали реструктуризацію боргів на загальну суму 2,28 млрд грн, що допомогло бізнесам зберегти платоспроможність в умовах війни [11].

Висновки. Розвиток малого та середнього бізнесу виступає ключовим чинником у процесі відновлення України в післявоєнний період, сприяючи формуванню середнього класу, зменшенню соціальних диспропорцій і зниженню напруженості в суспільстві. У статті аналізується взаємозв'язок між бізнес-плануванням, прибутковістю малого та середнього бізнесу та кар'єрним ростом підприємців. Окремлено основні фактори успіху, серед яких попит на ринку, конкуренція, ефективність управлінських процесів, фінансова прогностичність і стратегічне планування. Детально розглянуто роль бізнес-плану як інструменту для мінімізації ризиків, залучення інвестицій і підвищення рентабельності. Визначено найбільш прибуткові напрями діяльності, що забезпечують стабільний розвиток підприємств та сприяють професійному зростанню. Окремлено етапи розробки бізнес-плану, методи його адаптації до змін на ринку та важливість стратегічного підходу в підприємницькій діяльності.

Таблиця 1 – Аналіз впливу ключових факторів на кар'єру

Ключовий фактор	Вплив на кар'єру
Аналітичні навички	Покращення здатності приймати рішення
Управління ризиками	Збільшення шансів на успішне керівництво
Фінансова грамотність	Здатність ефективно розподіляти ресурси
Лідерські якості	Просування на керівні посади

Джерело: розроблено авторами

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/download.htm
2. Малий бізнес України у 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024>
3. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>
4. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ : ДКСЦентр, 2018. 414 с. URL: <https://surl.li/zzbvqr>
5. Бізнес-ідея. URL: <https://surl.li/llwvlq> (дата звернення 20.02.2025).
6. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 279 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/25234>
7. Євчук Л. А. Основи бізнесу та бізнес-планування : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. 264 с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1287>
8. Офіційний сайт компанії McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення 20.02.2025).
9. Офіційний сайт компанії General Motors. URL: <https://www.gm.com/> (дата звернення 20.02.2025).
10. Офіційний сайт компанії Ford. URL: <https://www.ford.com/> (дата звернення 20.02.2025).
11. Звіти про державні банки України URL: <https://mof.gov.ua/uk/zviti-po-derzhavnih-bankah-fin> (дата звернення 20.02.2025)
12. Череп А. В. Необхідність бізнес-планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 1. С. 118–122.
13. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf
14. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10 (48). С. 104–111.

References:

1. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 436-IV [Commercial Code of Ukraine of January 16, 2003, No. 436-IV] Available at: https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/download.htm (in Ukrainian)
2. Maliy biznes Ukrainy u 2024 [Small Business of Ukraine in 2024. (2024)]. Available at: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024> (in Ukrainian)
3. Halko L. R. (2022) Biznes-planuvannia rozvytku kompanii: orhanizatsiini ta metodolohichni aspekty realizatsii [Business planning for company development: organizational and methodological aspects of implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (in Ukrainian)
4. Banit O. V. (2018) *Systemy profesiinoho rozvytku menedzheriv u transnatsionalnykh korporatsiakh: dosvid Nimechchyny i Polshchi: monohrafiia* [Systems of professional development of managers in transnational corporations: experience of Germany and Poland: monograph]. Kyiv: DKSTsen. (in Ukrainian)
5. Biznes-ideia. [Business Idea]. Available at: <https://surl.li/llwvlq> (in Ukrainian)
6. Pokropyvnyi S. F., Sobol S. M., Shvydanenko H. O., Derev'ianko O. H. (2015) *Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia: navch. posib* [Business plan: development and justification technology]. Kyiv: KNEU,. (in Ukrainian.) Available at: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/25234> (in Ukrainian)
7. Ievchuk L. A. (2023) *Osnovy biznesu ta biznes-planuvannia : navch. posib* [Fundamentals of business and business planning]. Mykolaiv: ChNU im. Petra Mohyly. Available at: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1287> (in Ukrainian)
8. Ofitsiynyi sait kompanii McKinsey [Official website McKinsey & Company]. Available at: <https://www.mckinsey.com/> (in Ukrainian)
9. Ofitsiynyi sait kompanii General Motors [Official website General Motors & Company]. Available at: <https://www.gm.com/> (in Ukrainian)
10. Ofitsiynyi sait kompanii Ford [Official website Ford.& Company]. Available at: <https://www.ford.com/> (in Ukrainian)
11. Zvity pro derzhavni banky Ukrainy[Reports on state banks of Ukraine]. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/zviti-po-derzhavnih-bankah-fin> (in Ukrainian)
12. Cherep A. V. (2009) Neobkhdnist biznes-planuvannia [The necessity of business planning]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 6 (1), pp. 118–122. (in Ukrainian)
13. Kvasha O. S., Fomina V. V. (2017) Biznes-planuvannia u diialnosti orhanizatsii: yevropeiski standarty, osnovni metodolohichni pidkhody ta bazovi protsedury[Business planning in organization activities: European standards, key methodological approaches, and basic procedures]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 12, pp. 268–275. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf (in Ukrainian)
14. Lavriv L. A. (2013) Biznes-planuvannia u diialnosti orhanizatsii: bazovi protsedury ta osnovni metodychni pidkhody [The business planning in the activities of organization: the basic procedures and methodical approaches]. *Innovatsiina ekonomika – Innovatsiina ekonomika*, vol.10 (48), pp. 104–111. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 31.03.2025