

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## BUSINESS PLANNING AND ASSESSMENT OF HUMAN FACTOR INFLUENCE IN ENTERPRISE DEVELOPMENT PROJECT MANAGEMENT

Стаття присвячена оцінці впливу людського чинника на ефективність здійснення бізнес-планування та реалізації проектів розвитку на підприємствах. Показано, що врахування, аналізування і встановлення чіткого контролю над внутрішніми чинниками впливу на процеси бізнес-планування забезпечують суттєві переваги підприємствам та підвищують їх життєздатність, знижуючи ризики діяльності. Показано зміни, які відбуваються у мотиваційних механізмах персоналу, відповідального за реалізацію бізнес-планів розвитку. Запропонована процедура діагностики організаційної структури управління реалізацією бізнес-плану, використання якої на практиці дозволить уникнути конфлікту інтересів між різними групами працівників та підвищить рівень загальної ефективності його реалізації, забезпечити стабільність, безпеку і розвиток підприємства у стратегічній перспективі.

**Ключові слова:** бізнес-планування, методика бізнес-планування, інституційний аналіз в бізнес-плануванні, організаційна структура управління реалізацією бізнес-плану, людський чинник в управлінні проектами.

The article is devoted to the peculiarities of the implementation and the role of business planning in ensuring the development of the enterprise. The interpretation, purpose, main goals and objectives of business planning, its target orientation and the leading role in ensuring the effective development of the enterprise are highlighted. It is proved that business planning is a system-forming element of the mechanism of enterprise activity. Adequate to modern conditions of business planning should be aimed at advanced development and carried out on the basis of sound and adapted to the specifics of the enterprise methodology. It is shown that the establishment of clear control over the internal factors influencing the processes of business planning and project implementation provide significant benefits to enterprises and increase their viability, reducing business risks. Analysis of the impact of internal factors on the success of the project is a time-consuming but necessary procedure. The changes that take place in the motivational mechanisms of the staff responsible for the implementation of business development plans are highlighted. It is proved that under the influence of modern conditions of development and behavioral economy, management priorities are shifted from maximizing profits towards human-centered management in organizations, which affects the business planning processes. Therefore, the impact of the human factor on the project implementation process should be given special attention and control. It is proved that a careful analysis of the impact of the human factor and its impact on the planning process has a decisive impact on the effectiveness of the practical implementation of business plans. The procedure of diagnostics of organizational structure of management of realization of the business plan is described. The use of this procedure in practice will avoid conflicts of interest between different groups of workers, set real guidelines for the project and increase the overall efficiency of its implementation, ensure stability, security and development in the strategic perspective. **Key words:** business planning, methods of business planning, institutional analysis in business planning, organizational structure of business plan implementation management, human factor in project management.

УДК 005.8:338.26:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-10>

**Бортнік С.М.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва  
і маркетингу  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки

**Bortnik Svitlana**

Lesya Ukrainka Volyn National University

**Постановка проблеми.** Як відомо, планування є основою розвитку будь-якого підприємства. Успіх у створенні підприємства та реалізації підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи розвитку, без опрацювання стратегічних орієнтирів діяльності і реального бізнес-плану господарювання. Тому розроблення бізнес-плану майбутньої господарської діяльності є справою відповідальною та життєво необхідною для будь-якого підприємства (як новоствореного, так і функціонуючого).

Однак у сучасних умовах господарювання порівняння фактичних даних результатів виробничої діяльності з даними минулого періоду є ознакою пасивного, заснованого на реагуванні, підходу до забезпечення розвитку господарської діяльності. Навіть існування ідеальної системи звітності не допоможе за неадекватної методики проведення планування й контролю, за якою можна було б визначити, позитивними чи негативними є

результати діяльності й, власне, майбутній розвиток подій.

Економічна ситуація в Україні нині надзвичайно нестабільна, що пов'язано з низкою причин як об'єктивного (пост-пандемічна криза; військовий стан в державі; соціальна та гуманітарна криза життєзабезпечення регіонів, де проходять безпосередні військові дії; напруга та фізичне руйнування цивільної, житлової, транспортної та промислової інфраструктури внаслідок військової агресії РФ; розрив логістичних ланцюгів поставок; інфляція, безробіття та падіння доходів населення) так і суб'єктивного (надвисоке морально-психологічне навантаження кожного громадянина України; високі ризики господарювання для підприємців і окремих видів бізнесу загалом; значні потоки біженців, переселенців; незахищеність і невпевненість у завтрашньому дні як для підприємств так і для найманих працівників) характеру.

В умовах військового стану, підвищеної небезпеки і високих ризиків підприємствам вкрай важко,

але необхідно працювати. Зокрема для підприємств існує низка проблем щодо невідповідного рівня витрат і доходів підприємств, віддачі на вкладений капітал, забезпечення альтернативності джерел ресурсів, поставок і ринків збуту. В таких умовах різко зростають вимоги до якості бізнес-планування, його організації та швидкості реагування на зміни, які нині відбуваються не по місяцях, а по днях і годинах. Таким чином, очевидно, що кожний етап планування діяльності потребує економічно обґрунтованих розрахунків, результати яких повинні піддаватися контролю, аналізу та оперативному регулюванню.

Саме тому адекватне бізнес-планування, спрямоване на випереджаючий розвиток, побудова планових показників, з якими порівнюються фактичні дані у найкоротші і віддалені звітні періоди є найкращим варіантом планування, контролю і реагування на зміну умов функціонування підприємств. Завдяки формуванню, використанню й постійному вдосконаленню системи бізнес-планування підприємство зможе не тільки досягнути поставлених цілей та покращення усіх показників виробничо-господарської діяльності, а й збільшити прибутки порівняно з попередніми періодами, забезпечити стабільність, безпеку і розвиток у стратегічній перспективі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Нині, в динамічних ринкових умовах, коли конкурентоспроможність підприємств, їх сильна позиція на ринку головним чином залежать від швидкості реагування на зміни, правильного вибору сфери діяльності й уміння забезпечити фінансову стабільність, інтерес економістів до організації бізнес-планування та методів контролю виконання планів розвитку постійно зростає, що обумовлює актуальність досліджень у даному напрямі.

Дослідженням бізнес-планування як процесу і виду економічної діяльності на різних рівнях та у різноманітних соціально-економічних умовах займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені: Л. Агафонова, М. Алексєєв, К. Барроу, Д. Бористайн, В. Гетало, В. Козловський, О. Дерев'янка, В. Маркова, Г. Пітерс, С. Покропивний, А. Полякова, Ю. Скирко, С. Соболев, Г. Швиданенко та ін. Однак на сьогодні досі залишається не вирішеною проблема здійснення найбільш економічно виправданого, вдалого та ефективного бізнес-планування на підприємстві. Наявність різноманітних методик бізнес-планування (заснованих на стандартах UNIDO, TACIS, ЄБРР, KPMG, BFM Group, MasterPlans) не вирішують проблему для вітчизняних підприємств, оскільки реалії господарювання суттєво різняться [1].

Передумовою втілення будь-якого проекту є його інституційний аналіз – визначення міри впливу зовнішніх (політичних, економічних, соціальних, культурних, правових тощо) і внутрішніх (ресурси,

рівень кваліфікації персоналу, залученого до проведення проекту, менеджмент організації, що здійснює проект та ін.) факторів [2; 3]. Однак, якщо на зміну зовнішніх факторів керівники проекту практично не впливають, то завдяки встановленню контролю над внутрішніми, вони можуть отримати суттєві переваги, що значно підвищать шанси на успішне виконання бізнес-плану. Встановленню контролю над внутрішніми факторами передують детальний аналіз їх можливого впливу, пов'язаний з багатьма труднощами.

Зацікавленість у вивченні інституційного аналізу проектів та його практична значимість підтверджується також наявністю значної кількості публікацій таких вітчизняних вчених як: В. А. Верба, О. А. Загородніх, Я. Л. Єлейко, Я. С. Мелкумов, О. В. Митяй, О. О. Удалих, І. М. Боярко, Л. Л. Грищенко та інших. Вивчаючи праці цих науковців, можна зробити висновок, що кожен із них розглядає аналіз впливу факторів на успішність реалізації бізнес-планів під призвою власних поглядів, приділяючи основну увагу зовнішнім чинникам впливу. Проте, на наш погляд, питання адаптування процесу аналізу впливу внутрішніх факторів проекту, і в першу чергу дії людського чинника на результативність бізнес-планування, залишається не достатньо дослідженим і не пристосованим до сучасних умов функціонування підприємств. Це перешкоджає отриманню максимальної користі від реалізації бізнес-планів.

Вивчаючи цю тему, ми зробили для себе незаперечний, ключовий висновок, що аналіз впливу саме внутрішніх факторів на успішність виконання проекту є надзвичайно трудомісткою процедурою, адже в цьому випадку потрібно детально досліджувати не лише ресурси підприємства, а й поведінку людей, їх взаємозв'язки один із одним, бажання та можливість до вдосконалення, процес управління проектом, який зрештою також організують люди. Тому впливу людського чинника на процес реалізації проекту повинна бути приділена особлива увага і контроль. Звідси випливає, що аналізуючи зміст внутрішніх факторів, експерту (керівнику, підприємцю) необхідно володіти не лише знаннями в галузі економіки, а й вміння ідентифікувати психологічні особливості кожного із членів управлінської команди проекту, яка відповідає за забезпечення досягнення прогнозованих результатів заданої якості, при встановленому бюджеті, виділених трудових і матеріальних ресурсах у визначені строки.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та удосконалення методики і процедури здійснення бізнес-планування діяльності підприємства в умовах невизначеності за допомогою аналізування та врахування впливу людського чинника на процес та результати бізнес-планування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

В узагальненому вигляді бізнес-планування є прогнозом майбутнього, формою побудови активної моделі, бажаного майбутнього стану підприємства з одночасною побудовою шляхів, встановлення засобів та строків досягнення цього стану, а також кінцевих меж запланованих дій [4; 5].

Бізнес-планування трактується переважно з двох позицій – як процес і як вид діяльності. При цьому бізнес-планування як процес розглядається більшістю авторів, як українських так і зарубіжних [1–4]. Це пояснюється тим, що планування являє собою невід'ємну частину управління та дає змогу зв'язати всі структурні ланки підприємства в цілісну виробничо-господарську систему, і забезпечити її розвиток в напрямі досягнення поставлених цілей [5].

Бізнес-планування визначається як складова (елемент) загального процесу планування, а також як основа і найбільш відповідальна складова функціональної системи управління [4]. Воно виконує в управлінні ключову роль, оскільки за показниками бізнес-плану можна не лише виявити виконання показників даного періоду, порівняно з попереднім, а й поточні проблеми, наявні у діяльності підприємства.

Мета розробки бізнес-плану – формування концепції розвитку підприємства (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища [2; 4]. Головними цілями бізнес-планування є: визначення рівня життєздатності та стійкості підприємства; виявлення сильних та слабких сторін фірми; конкретизація стратегії розвитку через систему кількісних і якісних показників; забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів; зниження ризиків підприємницької діяльності тощо.

Бізнес-плани майже завжди орієнтовані на чітко визначені цілі, включають в себе проміжні результати і відображають види та обсяги витрачених ресурсів для досягнення планових цілей. Такий план має відображати завдання підприємства, як коротко, так і довгострокові, містити не лише опис продуктів або послуг, що мають вироблятися, характеристику кон'юнктури ринку цих продуктів, інформацію про ресурси та засоби, які залучатимуться в процесі діяльності підприємства для досягнення певної мети, а й альтернативні варіанти розвитку бізнес-структури у випадку зміни зовнішніх умов і ситуацій.

Оскільки бізнес-планування є засобом реалізації основних функцій підприємства – виробничої, організаційної, маркетингової, розподільчої, логістичної, регулювальної, контрольної, можна зробити висновок, що воно є не лише необхідним

елементом менеджменту, але й засобом його реалізації.

Іншими словами, бізнес-план ув'язує між собою в часі і просторі усі процеси (постачальні, виробничі, управлінські, збутові, обслуговуючі) і потоки (матеріальні, фінансові, інформаційні) підприємства в єдиний злагоджений механізм функціонування і розвитку.

На наш погляд, звідси витікає і вибір цілей та визначення найкращих способів їх реалізації у плануванні, що значною мірою збігається з процесом управління ресурсними потоками, тобто логістичною діяльністю підприємства. З цієї точки зору бізнес-планування є системоутворюючим елементом усього механізму діяльності підприємства, що також підтверджує його важливість і необхідність якісного здійснення основі обґрунтованої і адаптованої до конкретної специфіки діяльності підприємства методики.

Об'єктивна необхідність та важливість бізнес-планування визначається його провідною роллю в забезпеченні ефективного розвитку підприємства, яка проявляється у наступному. Бізнес-планування виступає інструментом регулювання системи економічних відносин щодо формування, розподілу і використання обмежених ресурсів підприємства. Тому бізнес-планування забезпечує виявлення резервів покращення використання усіх видів ресурсів та їх зростання на підприємстві. Бізнес-планування координує цілі розвитку різного порядку (стратегічні і поточні), дозволяє узгодити рішення конфліктного характеру (прибутковість – рівень фінансового ризику – ліквідність). Така координація різнорівневих цілей дозволяє, з одного боку, спрямувати діяльність підприємства на реалізацію головної стратегічної мети функціонування, а з іншого – забезпечити необхідні пропорції формування активів, капіталу, грошових потоків в процесі його розвитку і «прямування» до стратегічної мети [6].

Оскільки процес бізнес-планування здійснюється з врахуванням чинника ризику, планування виступає інструментом мінімізації фінансових та інших ризиків підприємства. Це досягається завдяки багатоваріантності планових розрахунків, котра передбачає формування алгоритмів реагування і коригування поведінки підприємства в різних ситуаціях, що генеруються різноманітними чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища.

При цьому успіх створення нового підприємства і його процвітання в майбутньому залежить від ретельності, адекватності, зрештою правильності розробки бізнес-плану, тому надважливо забезпечити його комплексність, дієвість, відповідність нинішній ситуації та гнучкість. Те ж саме повною мірою стосується і проектів розвитку функціонуючих підприємств.

Отже, розробка бізнес-плану – це створення такого інструменту управління бізнесом, який може не лише привернути інвесторів, а й визначити розвиток бізнесу на роки вперед. Саме цей документ допомагає організувати процес управління компанією і є серйозною опорою в майбутніх розрахунках і аналізах ефективності управління і нововведень. Виходячи з цього, бізнес-план є інструментом опрацювання внутрішнього механізму самоорганізації і управління підприємством в його перспективі й постійному розвитку.

Однак, слід зауважити, що суттєвою проблемою для більшості підприємств і підприємців загалом є те, що навіть за наявності ретельно розробленого бізнес-плану, на практиці він не завжди є активним робочим інструментом, тим більше інструментом стратегічного розвитку підприємства саме в силу дії людського чинника. Ретельне аналізування впливу людського чинника, на наш погляд, є найбільш значимим результатом якісно розробленого бізнес-плану, оскільки саме підвищений рівень ризиків і неповне їх врахування при практичній реалізації більшості бізнес-проектів робить їх нежиттєздатними в стратегічній перспективі.

Проблема полягає в тім, що в сьогоденні умовах нової економіки, цифрової економіки і економіки знань роль людського чинника у забезпеченні результативності діяльності будь-якої організації стає вирішальною. Змінилися мотиви діяльності як найманих працівників, так і підприємців і менеджерів. Іншими словами, сучасна економіка стала більш поведінковою, ніж суто раціональною, більш соціально орієнтованою і відповідальною, ніж суто ринковою, більш інклюзивною і спрямованою на цілі сталого розвитку економікою, фокусом якої стає людина, її особистісний потенціал, людський розвиток. Тому неврахування глибинних мотивів діяльності суб'єктів, і в першу чергу керівників і виконавців проектів і бізнес-планів спричиняє не лише надвисокі ризики для підприємства, а й часто слугує причиною невдач і навіть банкрутств.

Відомо, що розроблення дієвого бізнес-плану є справою фахівців високої кваліфікації. Останні дослідження у галузі управління проектами [6] демонструють, що найскладніші проблеми розробки мають людську, а не технічну природу, тому що людська діяльність з розробки планів охоплює всі етапи створення та виконання проекту. Вона починається з участі керівника (менеджера) в процесі розробки концепції проекту, триває при виборі стратегічних рішень, а також при опрацюванні деталей, включаючи складання бізнес-планів, проведення робіт і закінчується при завершенні проекту. Саме керівники проектів відповідають за терміни, кошторис і якість результату робіт.

Тому, аналізуючи потенціал менеджменту проекту чи організації, що здійснює бізнес-план,

необхідно сфокусувати увагу на таких моментах [1; 2; 7]: оцінка дієздатності управлінської команди; характеристика кваліфікаційного рівня і наявності досвіду вирішення аналогічних завдань; аналіз наявності механізмів мотивації та оцінка їх ефективності; відповідність менеджменту проекту корпоративній культурі організації і цілям проекту.

Однак перелік зазначених складових аналізу менеджменту проекту не є вичерпним, тому його варто доповнити. На наш погляд, досить важливим і актуальним для нинішніх висококонкуренційних і динамічних умов господарювання є забезпечення гнучкості та адаптивності управління проектом, швидкості прийняття управлінських рішень, наявності можливостей для постійного вдосконалення, навчання і розвитку управлінської команди.

Ці умови являються своєрідним індикатором спроможності ініціаторів бізнес-плану забезпечити процес його успішної реалізації. Також врахування цих моментів дозволить оперативно та ефективно досягати поставлених цілей проекту, особливо за умов необхідності забезпечення альтернативності сценаріїв реалізації проектів в динамічних умовах зовнішнього середовища.

Слід також зазначити, що цілі проекту при цьому, мають узгоджуватися з цілями підприємства, які базуються на таких принципах: єдності цілей, ефективності, оцінки рівня управління, діапазону управління, структурного поділу організації (скалярний, делегування, абсолютної відповідальності, паритету повноважень і відповідальності, єдиноначальності, розподілу видів діяльності за підрозділами, розподілу праці, функціонального визначення та ін.), кадрової політики (мети добору кадрів, визначення рамок роботи, оцінки менеджерів, відкритого змагання, навчання менеджерів тощо) [1; 2]. Саме врахування зазначених принципів цілепокладання дасть можливість уникнути конфлікту інтересів між різними групами працівників, встановити реальні орієнтири проекту та підвищить рівень загальної ефективності його реалізації. Для цього необхідно визначити рівень професійних здібностей проектною команди та здатність менеджера працювати ефективно, а також співставивши результати аналізу зазначених двох складових здійснити порівняльну оцінку їх можливостей.

Успішний менеджер, як правило, поєднує технічні навички і організаторські здібності, високі ділові якості, досвід роботи, вміння взаємодії з фахівцями різних рівнів, профілю та кваліфікації, які практично не піддаються вимірюванню. Тому оцінка компетентності та досвіду проектною управлінської команди в основному базується на суб'єктивних чинниках. Однак значимість цих чинників іноді є настільки значною, що може визначати не лише внутрішнє середовище проекту, а й його кінцеві результати. На наш погляд, саме ці



особливості реалізації будь-якого проекту роблять кожен його етап унікальним та таким, який не піддається формалізації. Окрім того досить не просто буває оцінити наперед не лише ділову якість менеджера та кожного члена команди, а й результативність їх застосування на практиці. Суб'єктивні чинники, на нашу думку, є найбільш ризикованою частиною у плануванні реалізації проекту та його оцінюванні, оскільки це впливає на підбір персоналу й кінцеві результати загалом.

Аналізуючи потенціал управлінської команди, розробники повинні оцінити систему стимулів і мотивації, яка дозволяє забезпечити виконання встановлених проектних цілей. Для стимулювання використовують різні системи оплати управлінської праці, фінансові стимули і не фінансові мотиваційні важелі.

Однак слід зауважити, що в нинішніх умовах суттєво змістились акценти і переваги у системах мотивації підприємств та мотиваційних установках сучасного працівника. Так нині на перший план виходять не стільки матеріальні чинники мотивації трудової поведінки працівників, скільки статусні, а також мотиви професійного зростання, розвитку та можливості підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці. Це обов'язково слід враховувати, будуючи мотиваційні системи реалізації конкретних проектів. Тому здійснюючи такі дослідження розробник проекту повинен визначити, чи дозволить рівень освіти, кваліфікації та досвіду персоналу забезпечити процес виконання плану. У випадку будь-яких відхилень не лише можлива, а й необхідна підготовка персоналу у відповідності з вимогами проекту.

Заключним етапом оцінки внутрішніх факторів під час здійснення такого аналізу є діагностика організаційної структури управління реалізацією бізнес-плану. При вивченні організаційної структури слід сфокусувати свою увагу як на формальних, так і неформальних взаємозв'язках її елементів [7]. Так сформована для реалізації конкретного проекту ефективна організаційна структура повинна забезпечити: чіткий розподіл обов'язків, щоб кожен знав, хто чим займається і за одержання яких результатів відповідає; усунення перешкод для нормальної діяльності, які виникають через нечітке визначення кола обов'язків, дублювання обов'язків працівників; створення комунікаційної мережі для забезпечення процесу прийняття рішень; оптимальне співвідношення між управлінським та робочим персоналом; відповідальність конкретного працівника за результати його роботи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, бізнес-планування є важливою складовою внутрішньо-фірмового планування, реалізація якого є необхідною умовою досягнення підприємством стратегічних цілей діяльності. Воно узгоджує окремі цілі розвитку, координує їх з іншими цілями,

забезпечує ефективний механізм управління господарською системою. Окрім того, життєво необхідним у плануванні є забезпечення обґрунтованості бізнес-плану, його реальності. Тому важливим питанням є якість інформаційного забезпечення бізнес-планування на підприємстві. У подальшому для ефективного здійснення бізнес-планування на підприємстві менеджерам потрібно приділити значну увагу інформаційному забезпеченню та формуванню відповідного світогляду керуючої ланки щодо розуміння значення та вагомості ролі бізнес-планування, його ефективного проведення.

Необхідною умовою забезпечення обґрунтованого бізнес-планування та його результативного практичного використання є підготовка до його складання, дотримання чіткої процедури (послідовності етапів), використання виваженої методики бізнес-планування, врахування специфіки діяльності підприємства, належним чином опрацьованої та достовірної вихідної інформації, аналізування зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на діяльність. Враховуючи чинники впливу внутрішнього середовища та обираючи відповідні конкретним умовам принципи здійснення бізнес-планування, можна досягти зміцнення фінансової стабільності підприємства за умови виконання прогнозованих обсягів операційної та інвестиційної діяльності на засадах фінансової стійкості, створення передумов для отримання чистого прибутку, достатнього для самоокупності та самофінансування підприємства, а також його стійкого розвитку у стратегічній перспективі.

З вищевикладеного можна зробити висновки, що аналіз впливу людських факторів на успішність реалізації проекту носить визначальний для його результатів характер. Тому в бізнес-плануванні потрібно враховувати ці моменти при виборі кандидата на посаду менеджера (керівника) проекту, його управлінської команди, члени якої повинні створити високий рівень кадрового потенціалу в межах функціонуючої організаційної структури. Саме своєчасний та якісний аналіз впливу факторів внутрішнього середовища проекту в разі збільшує ймовірність його успішного виконання та результативність загалом.

Відповідальне ставлення до внутрішніх, пов'язаних з людьми, чинників реалізації проектів розвитку на кожному етапі здійснення бізнес-планування сприятиме його трансформації в інструмент стратегічного планування й розвитку підприємства. Тому бізнес-планування можна розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам, знижуючи при цьому високі ризики започаткування справи та проектів розвитку загалом.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Богів Я. С. Бізнес-планування інноваційних проєктів: сутність технологій, переваги і недоліки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012, № 2. С. 199–207. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_2\\_199\\_207.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_2_199_207.pdf)

2. Бізнес-планування та управління проєктами : навч. посіб. / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука. Львів, 2020. 215 с.

3. Bortnik S., Begun S. Strategik planning of enterprise's activity on a basis of application of the balanced scorecard. *Rocznik economiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej*. № 9 (2016). 559 p. С. 234–247. URL: <http://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/RE%209/bortnik.pdf>.

4. Бортнік С. М. Принципи та роль фінансового планування в забезпеченні розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2015. № 819. С. 15–24. URL: <https://vlp.com.ua/taxonomy/term/3400>.

5. Прокопець Л. В., Малиш Л. Б., Амihalakioae I. Г. Бізнес-планування у сфері підприємництва: проблеми та перспективи. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2019, випуск 29. С. 281–284. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/45.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/45.pdf).

6. Янковий О., Гура Л. Вдосконалення планування на підприємстві за допомогою математико-статистичних методів прогнозування. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1(91). С. 229–238.

7. Діденко Є.О., Нянчур Б.С., Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. Київ, 2016. № 12. С. 78–81. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf).

8. Молоканова В. М., Гордєєва І. О. Системний підхід до управління проєктами в умовах поведінкової економіки. Управління розвитком складних систем. Київ, 2021. № 45. С. 43–49. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/237967/236648>.

tages and disadvantages]. *Marketing i menedzhment innovacij*, no. 2, pp. 199–207. Available at: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_2\\_199\\_207.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_2_199_207.pdf). [in Ukrainian].

2. Ilchuk P. G. (2020) *Biznes-planuvannja ta upravlinnja proektamy: navch. posib* [Business planning and project management: textbook]. Lviv, 215 p.

3. Bortnik S., Begun S. (2016) Strategik planning of enterprise's activity on a basis of application of the balanced scorecard [Strategic planning of enterprise's activity on a basis of application of the balanced scorecard]. *Rocznik economiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej*, no. 9. 559 p. pp. 234–247. Available at: <http://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/RE%209/bortnik.pdf>. [In Poland].

4. Bortnik S. M. (2015) Pryncypy ta rol' finansovogo planuvannja v zabezpechenni rozvytku pidpryjemstva [Principles and role of financial planning in ensuring the development of the enterprise]. *Visnyk Nacional'nogo universytetu «L'vivs'ka politehnika», serija «Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukraini: etapy stanovlennja i problemy rozvytku»*, no. 819, pp. 15–24. Available at: <https://vlp.com.ua/taxonomy/term/3400>. [in Ukrainian].

5. Prokopec' L. V., Malys' L. B., Amihalakioaje I. G. (2019) Biznes-planuvannja u sferi pidpryjemnyctva: problemy ta perspektyvy [Business planning in the field of entrepreneurship: problems and prospects]. *Infrastruktura rynku*. Odesa, vol. 29, pp. 281–284. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/45.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/45.pdf). [in Ukrainian].

6. Jankovyj O., Gura L. (2009) Vdoskonalennja planuvannja na pidpryjemstvi za dopomogoju matematyko-statystychnyh metodiv prognozuvannja [Improving planning at the enterprise with the help of mathematical and statistical forecasting methods]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 1(91), pp. 229–238. [in Ukrainian].

7. Didenko Je. O., Njančur B. S. (2016) Biznes-planuvannja ta jogo rol u strategichnomu upravlinni pidpryjemstvom [Business planning and its role in strategic enterprise management]. *Ekonomika ta derzhava*. Kyi'v, № 12, pp. 78–81. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/19.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf). [in Ukrainian].

8. Molokanova V. M., Gordjejeva I. O. (2021) Systemnyj pidhid do upravlinnja projektamy v umovah povedinkovoi' ekonomiky [A systematic approach to project management in a behavioral economy]. *Upravlinnja rozvytkom skladnyh system*. Kyiv, no. 45, pp. 43–49. Available at: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/237967/236648>. [in Ukrainian].

**REFERENCES:**

1. Knjaz' S. V., Georgiadi N. G., Bogiv Ja. S. (2012) Biznes-planuvannja innovacijnyh proektiv: sutnist' tehnologij, perevagy i nedoliky [Business planning of innovative projects: the essence of technology, advantages and disadvantages]. *Marketing i menedzhment innovacij*, no. 2, pp. 199–207. Available at: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_2\\_199\\_207.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_2_199_207.pdf)