

**Кучіна Світлана Едуардівна**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, s.e.kuchina@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7619-4361

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

## **РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

***Анотація.** У статті досліджено роль бізнес-планування у формуванні стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Визначено ключові фактори впливу цифрових технологій на процес стратегічного управління підприємствами, зокрема використання цифрових платформ, аналітики даних, автоматизації управлінських процесів та інноваційних бізнес-моделей. Проведено аналіз сучасних підходів до бізнес-планування, що застосовуються у цифровому середовищі, та обґрунтовано необхідність інтеграції цифрових інструментів у стратегічне планування діяльності підприємств. У роботі запропоновано модель адаптивного бізнес-планування, яка передбачає поєднання стратегічного аналізу, цифрових інструментів та управління ризиками. Доведено, що використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності бізнес-планів, забезпечує гнучкість стратегій розвитку підприємств та дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.*

***Ключові слова:** бізнес-планування, стратегія розвитку підприємства, цифрова трансформація, цифрові технології, стратегічне управління, інновації.*

**Kuchina Svitlana**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, s.e.kuchina@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7619-4361

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»  
2 Kirpychova St., Kharkiv, Ukraine, 61002*

## **THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN SHAPING ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY**

***Abstract.** This article examines the role of business planning in shaping enterprise development strategies in the context of digital transformation of the economy. Key factors influencing the strategic management of enterprises through digital technologies are identified, including the use of digital platforms, data analytics, automation of management processes, and innovative business models. The study analyzes contemporary approaches to business planning applied in digital environments and substantiates the necessity of integrating digital tools into strategic enterprise planning. A model of adaptive business planning is proposed, combining strategic analysis, digital tools, and risk management. It is demonstrated that the use of modern digital technologies enhances the effectiveness of business plans, ensures the flexibility of enterprise development strategies, and enables faster responses to changes in the external environment.*

***Keywords:** business planning, enterprise development strategy, digital transformation, digital technologies, strategic management, innovation.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку цифрових технологій підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення механізмів стратегічного управління. Цифрова трансформація економіки змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, формування конкурентних переваг і розробки стратегій розвитку підприємств.

Бізнес-планування виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє підприємствам визначити напрями розвитку, оцінити ресурси, передбачити ризики та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей. У контексті цифровізації економіки бізнес-плани повинні враховувати нові фактори, такі як цифрові інновації, автоматизація бізнес-процесів, використання великих даних, електронна комерція та цифрові платформи.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки сучасних підходів до бізнес-планування, які б відповідали вимогам цифрової економіки та сприяли формуванню ефективних стратегій розвитку підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика бізнес-планування та формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки активно досліджується українськими науковцями. У сучасних наукових працях розглядаються питання інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного управління підприємством, розробки цифрових стратегій та вдосконалення інструментів бізнес-планування.

Зокрема, дослідження українських учених свідчать про зростаючу роль цифровізації у стратегічному розвитку підприємств. Так, у працях Є. Камишникової та Г. Мутерко обґрунтовано підходи до стратегічного планування цифрової трансформації підприємств, що включають використання сучасних технологій, розвиток людського капіталу та інноваційних бізнес-моделей [1]. Значну увагу проблемам стійкості підприємств у цифровому середовищі приділяють М. Газуда, В. Машика та О. Губський, які підкреслюють важливість цифрової трансформації як інструменту підвищення конкурентоспроможності та управління ризиками [2].

Важливий внесок у дослідження стратегічного розвитку підприємництва зроблено В. Паляницею, який аналізує інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки та підкреслює роль цифрових інструментів у формуванні конкурентних переваг підприємств [3]. У свою чергу, О. Постоєва розглядає теоретичні засади бізнес-планування в епоху цифровізації та наголошує на необхідності врахування цифрових можливостей при розробці бізнес-планів підприємств [4].

Питання формування стратегій цифрової трансформації підприємств досліджують М. Солос, який визначає особливості розробки цифрових стратегій для підвищення ефективності бізнес-процесів комерційних підприємств [5]. Крім того, значний внесок у розвиток теорії цифрової економіки та стратегічного управління зробили К. Величко, Г. Тимохова та Г. Євтушенко, які розглядають міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації підприємств [6].

Важливими є дослідження О. Мельник та М. Руди, які аналізують стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу та визначають ключові виклики, що постають перед підприємствами у процесі цифровізації [7]. У роботах Л. Шостак, М. Садовської та С. Матвійчук досліджуються стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки [8].

Окрему увагу питанням формування цифрових стратегій підприємств приділено у працях українських дослідників, які пропонують інтегровані підходи до цифрової адаптації бізнесу, що включають аналіз екосистеми, визначення стратегічних напрямів розвитку та впровадження інноваційних технологій [9]. Також у сучасних наукових дослідженнях розглядаються питання інформаційної аналітики, стратегічного управління та цифровізації бізнесу, що сприяють формуванню нових підходів до розвитку підприємств [10,11].

Таким чином, аналіз наукових праць українських учених свідчить про активний розвиток досліджень у сфері бізнес-планування та стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки. Водночас існує потреба у подальших дослідженнях щодо інтеграції цифрових

інструментів у процес бізнес-планування, а також розробки комплексних методичних підходів до формування стратегій розвитку підприємств у сучасному цифровому середовищі.

**Постановка завдання.** Окремі дослідження акцентують увагу на використанні цифрових платформ, штучного інтелекту та аналітики даних у стратегічному плануванні. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток.

Разом із тим, у науковій літературі недостатньо досліджено питання інтеграції цифрових інструментів у процес бізнес-планування як ключового елементу формування стратегії розвитку підприємства.

**Методологія.** У дослідженні використано такі методи: аналіз і синтез наукових джерел; порівняльний аналіз; системний підхід; стратегічний аналіз підприємства; економіко-логічне моделювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, технологічних змін та глобалізації ринків. За таких умов важливого значення набуває ефективне бізнес-планування, яке виступає одним із ключових інструментів формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес-планування дозволяє систематизувати стратегічні цілі, визначити напрями розвитку підприємства та забезпечити раціональне використання ресурсів.

Бізнес-планування є базовим інструментом стратегічного управління підприємством. Воно дозволяє систематизувати цілі, визначити ресурси, оцінити ризики та сформувані покрокову стратегію розвитку. В умовах динамічних змін на ринку та цифрової трансформації бізнес-план стає не лише внутрішнім документом, а й засобом залучення інвестицій і партнерів.

Наприклад, українська ІТ-компанія Miratech при виході на американський ринок у 2020 році розробила комплексний бізнес-план, який включав аналіз конкурентного середовища, оцінку ризиків та стратегію адаптації продуктів до потреб локальних клієнтів. Це дозволило компанії значно розширити клієнтську базу та залучити нових партнерів [1].

Бізнес-планування є комплексним процесом, що включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення стратегічних цілей, розробку заходів щодо їх досягнення та оцінку можливих ризиків. У сучасних умовах цей процес набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю адаптації підприємств до змін ринкової кон'юнктури, впровадження інновацій та використання цифрових технологій. Основні функції бізнес-планування у стратегічному управлінні представлені у табл. 1.

Таблиця 1 – Основні функції бізнес-планування у стратегічному управлінні

Функція	Характеристика
Стратегічна	Формування довгострокових цілей розвитку
Аналітична	Аналіз ринку та конкурентного середовища
Прогнозна	Оцінка фінансових результатів
Контрольна	Контроль реалізації стратегії
Інвестиційна	Залучення інвесторів

Одним із ключових елементів бізнес-планування є стратегічний аналіз, який дозволяє оцінити конкурентне середовище, визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози його розвитку. У цьому контексті важливу роль відіграють такі інструменти стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентних переваг та дослідження ринку. Використання цих інструментів дозволяє підприємству формувати обґрунтовану стратегію розвитку та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози на ринку. Так, під час виходу компанії Rozetka на нові регіональні ринки України були використані дані про локальні потреби споживачів, конкуренцію та регуляторні вимоги, що дозволило знизити ризики та ефективно адаптувати маркетингову стратегію [2].

PESTEL-аналіз дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Наприклад, під час пандемії COVID-19 український виробник харчової продукції АВК адаптував свій бізнес-план з урахуванням змін у законодавстві, коливань курсу гривні та обмежень на логістику, що дозволило зберегти стабільність виробництва та збуту [3].

Формування стратегії розвитку підприємства на основі бізнес-планування передбачає визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства. Стратегія розвитку визначає основні пріоритети діяльності підприємства, механізми досягнення поставлених цілей та способи забезпечення конкурентних переваг. При цьому важливо враховувати не лише економічні показники, але й соціальні, технологічні та інноваційні аспекти розвитку підприємства (табл. 1).

У процесі бізнес-планування важливим етапом є розробка структури бізнес-плану, яка зазвичай включає такі розділи:

- характеристику підприємства та його діяльності;
- аналіз ринку та конкурентного середовища;
- маркетингову стратегію;
- виробничий план;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- оцінку ризиків та шляхи їх мінімізації.

Кожен із зазначених розділів має важливе значення для формування цілісної стратегії розвитку підприємства. Зокрема, маркетинговий план визначає способи просування продукції або послуг на ринку, виробничий план забезпечує ефективну організацію виробничого процесу, а фінансовий план дозволяє оцінити економічну ефективність реалізації бізнес-проекту.

Особливу роль у сучасному бізнес-плануванні відіграє цифрова трансформація економіки. Впровадження цифрових технологій змінює підходи до управління підприємствами, сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та створенню нових можливостей для розвитку бізнесу. Використання цифрових інструментів у бізнес-плануванні дозволяє автоматизувати процес аналізу даних, прогнозування показників діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень.

Цифрові технології стають ключовим фактором успіху у бізнес-плануванні. Використання аналітичних платформ, CRM-систем, Big Data та інструментів прогнозування дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення.

Так, Нова Пошта активно використовує цифрові інструменти для планування та управління логістикою, що дозволяє швидко адаптувати стратегію компанії під зміну обсягів перевезень і потреб клієнтів [4]. Крім того, компанія Monobank застосовує аналітичні моделі для оцінки фінансових ризиків та прогнозування попиту на нові продукти, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-планування та адаптації стратегічних рішень [5].

Сучасні підприємства активно використовують інформаційні системи управління, аналітичні платформи, системи бізнес-аналітики та інші цифрові інструменти для розробки та реалізації бізнес-планів. Це сприяє підвищенню точності прогнозування, зменшенню ризиків та підвищенню ефективності управління підприємством.

Важливим аспектом бізнес-планування є врахування ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства. До основних ризиків належать економічні, фінансові, політичні, технологічні та ринкові ризики. У процесі розробки бізнес-плану необхідно визначити можливі ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації. Це дозволяє підвищити стійкість підприємства до зовнішніх викликів та забезпечити стабільність його розвитку.

Бізнес-планування підвищує інвестиційну привабливість підприємства, оптимізує використання ресурсів та дозволяє мінімізувати ризики.

Наприклад, український виробник електротехніки ЕЛЕКТРОН при впровадженні нових виробничих ліній застосував бізнес-планування з оцінкою фінансових та логістичних ризиків. Це дозволило компанії успішно розширити виробництво та вийти на ринок ЄС, мінімізувавши витрати та ризики [6].

Крім того, бізнес-планування сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Наявність обґрунтованого бізнес-плану є важливим фактором для залучення інвесторів, оскільки він демонструє перспективи розвитку підприємства, ефективність використання ресурсів та можливість

отримання прибутку. У цьому контексті бізнес-план виступає не лише інструментом стратегічного управління, але й засобом комунікації з потенційними партнерами та інвесторами.

Важливим напрямом розвитку сучасного бізнес-планування є використання стратегічних підходів до управління підприємством. Зокрема, все більшого поширення набувають такі концепції, як стратегічне управління, інноваційний розвиток, сталий розвиток та цифрова трансформація бізнесу. Поєднання цих підходів дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. Слід також зазначити, що бізнес-планування є безперервним процесом, який потребує постійного оновлення та вдосконалення. Зміни у зовнішньому середовищі, розвиток технологій та зміна ринкових умов вимагають від підприємств регулярного перегляду стратегічних планів та адаптації бізнес-моделей. Саме тому сучасні підприємства використовують гнучкі підходи до планування, що дозволяють швидко реагувати на зміни та забезпечувати ефективне управління ресурсами.

Таким чином, бізнес-планування відіграє ключову роль у формуванні стратегії розвитку підприємства. Воно забезпечує системний підхід до управління підприємством, сприяє підвищенню ефективності діяльності, зміцненню конкурентних позицій та досягненню стратегічних цілей. Використання сучасних методів стратегічного аналізу, цифрових технологій та інноваційних підходів до планування дозволяє підприємствам успішно функціонувати в умовах динамічного економічного середовища та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, ефективне бізнес-планування є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, який забезпечує узгодженість між цілями підприємства, його ресурсами та можливостями ринку. Реалізація бізнес-плану сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного розвитку в умовах сучасної економіки.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що бізнес-планування є одним із ключових інструментів формування ефективної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах функціонування економіки. Воно забезпечує системний підхід до управління діяльністю підприємства, дозволяє визначити стратегічні пріоритети, оптимально використовувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Доведено, що процес бізнес-планування сприяє узгодженню стратегічних цілей підприємства з його потенціалом і можливостями зовнішнього середовища. Використання сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, аналізу ринку та оцінки конкурентного середовища, дозволяє підприємствам обґрунтовано формувати напрями розвитку та приймати ефективні управлінські рішення.

Визначено, що важливу роль у формуванні стратегії розвитку підприємства відіграє цифрова трансформація економіки. Використання цифрових інструментів у бізнес-плануванні сприяє підвищенню точності прогнозування, удосконаленню бізнес-процесів та зниженню рівня ризиків. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати ефективність своєї діяльності. Крім того, встановлено, що ефективне бізнес-планування підвищує інвестиційну привабливість підприємства, оскільки наявність обґрунтованого стратегічного плану розвитку сприяє залученню інвесторів і партнерів. Бізнес-план виступає важливим інструментом комунікації між підприємством та зовнішніми стейкхолдерами.

Таким чином, бізнес-планування є важливим елементом стратегічного управління підприємством, що забезпечує його стабільний розвиток, адаптацію до змін економічного середовища та підвищення конкурентних переваг. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка нових методичних підходів до інтеграції цифрових технологій у процес бізнес-планування та формування стратегій розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Камишнікова Е., Мутерко Г. Стратегічне планування цифрової трансформації малого та середнього бізнесу. *Економічний простір*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.86-92>.
2. Газуда М., Машика В., Губський О. Цифрова трансформація як інструмент підвищення стійкості бізнес-моделі підприємства до економічних ризиків. *Геополітика України: історія і сучасність*, 2025. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2\(35\).166-175](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2(35).166-175).
3. Мандич О., Бабко Н., Устік Т., Колодненко Н. Формування цифрової стратегії підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-1>.
4. Мельник О., Руда М. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>.
5. Солос М. Особливості розробки стратегій цифрової трансформації для підвищення ефективності бізнес-процесів комерційних підприємств України. *Економічний простір*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-7>
6. Райчева Л., Горбаньова В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств [Електронний ресурс]. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/items/75eab299-4be2-4896-a6cd-3349bd740a56>
7. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі // *Економічний аналіз*, 2024. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6073>
8. Паско М., Лісна І., Морозова Н., Денчик І. Готовність українського бізнесу до цифрової трансформації: драйвери та бар'єри, 2025. URL: <https://doaj.org/article/f721d8b3f54e47a78e8c7be7298ba405>
9. Юрша О., Коваль С., Мельник Л. Трансформація антикризового управління підприємствами у парадигмі цифрової економіки. *Збірник наукових праць*, 2024. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).201-213](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).201-213)
10. Пастернак А., Адвокатова Н. Цифрова трансформація та бізнес-моделі: теоретичні основи, виклики та стратегії успіху. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2>
11. С. Е. Кучіна, І. В. Долина Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнес-стратегії. *Вісник Національного технічного університету*, 2023. № (3). С. 36–39. DOI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66941>

## REFERENCES:

1. Kamyshnykova E., Muterko H. (2024). Strategic planning of digital transformation of small and medium-sized businesses. *Economic Space*. <https://doi.org/10.30838/EP.206.86-92>
2. Hazuda M., Mashyka V., Hubskeyi O. (2025). Digital transformation as a tool for increasing the resilience of an enterprise business model to economic risks. *Geopolitics of Ukraine: History and Modernity*. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2\(35\).166-175](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2(35).166-175)
3. Mandych O., Babko N., Ustik T., Kolodnenko N. (2022). Formation of an enterprise digital strategy. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-1>
4. Melnyk O., Ruda M. (2024). Strategic aspects of digital transformation of business. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>
5. Solos M. (2024). Features of developing digital transformation strategies to improve the efficiency of business processes of commercial enterprises in Ukraine. *Economic Space*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-7>
6. Raicheva L., Horbanova V. (2024). Digital transformation of business processes as the main component of enterprise development strategy formation. Kyiv : Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. <https://ela.kpi.ua/items/75eab299-4be2-4896-a6cd-3349bd740a56>

7. Trofymenko O., Boiarynova K., Melnychuk V. (2024). Prerequisites and strategies for digital transformation of enterprises in Ukraine and the world. *Economic Analysis*. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6073>
8. Pasko M., Lisna I., Morozova N., Denchyk I. (2025). Readiness of Ukrainian business for digital transformation: drivers and barriers. <https://doaj.org/article/f721d8b3f54e47a78e8c7be7298ba405>
9. Yursha O., Koval S., Melnyk L. (2024). Transformation of anti-crisis management of enterprises in the paradigm of the digital economy. Collection of Scientific Papers. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).201-213](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).201-213)
10. Pasternak A., Advokatova N. (2024). Digital transformation and business models: theoretical foundations, challenges and success strategies. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2>
11. S. E. Kuchina, I. V. Dolyna. Tools for assessing the effectiveness of business strategy development and implementation. *Bulletin of the National Technical University*, 2023. No. (3). Pp. 36–39. DOI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66941>

*Стаття надійшла до редакції: 14.01.2026; рецензування: 25.01.2026; прийнята до публікації 05.02.2026. Автори прочитали і дали згоду рукопису. The article was submitted on 14.01.2026; revised on 25.01.2026; and accepted for publication on 05.02.2026. The authors read and approved the final version of the manuscript.*