

С. О. Тульчинська,  
д. е. н., професор, завідувачка кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>  
Т. В. Улітко,  
студентка 2 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
НТУУ "Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0598-2723>  
О. В. Костюнік,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.113

# БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

S. Tulchynska,  
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kiev polytechnic institute"  
T. Ulitko,  
Second-year Master's student,  
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"  
O. Kostunuk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship,  
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

## BUSINESS PLANNING IN MODERN CONDITIONS AS A KEY TOOL FOR FINANCIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

**У статті представлено всебічне дослідження теоретичних засад бізнес-планування, яке є ключовим елементом ефективного фінансового управління підприємством в умовах сучасного економічного середовища. Розглянуто основні компоненти бізнес-плану, його структуру та етапи розробки, зокрема маркетингові, фінансові та ризик-орієнтовані аспекти. Особливу увагу приділено впливу глобалізації, технологічного прогресу, цифровізації, економічних і політичних чинників — зокрема війни в Україні — на процес бізнес-планування. Обґрунтовано актуальність адаптації зарубіжних методик, зокрема підходу Lean Startup. Цей підхід дозволяє підприємствам швидко тестувати бізнес-гіпотези, скорочувати часові та фінансові витрати, а також підвищувати гнучкість і адаптивність до змін. Надано рекомендації щодо інтеграції Lean Startup у практику українських підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності.**

Стаття має практичну цінність для менеджерів, аналітиків та підприємців, які прагнуть вдосконалити процеси планування в умовах нестабільності. У контексті сучасних економічних викликів бізнес-планування набуває дедалі більшого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. У дослідженні глибше розкривається стратегічна важливість бізнес-планування, акцентується його роль у узгодженні організаційних цілей із ринковими реаліями. Розглядається, як підприємства можуть використовувати структуроване планування для подолання невизначеності, оптимізації розподілу ресурсів та стимулювання інновацій. Також досліджується інтеграція цифрових інструментів та аналітики для підвищення точності та оперативності бізнес-планів. Окремо аналізується вплив міжнародних стандартів і найкращих практик на локальні методики планування, з акцентом на необхідність їх адаптації до українських умов. Методологія Lean Startup розглядається не лише як інструмент для стартапів, а й як трансформаційна основа для діючих підприємств, які прагнуть зберігати гнучкість. Наводяться приклади, що демонструють, як ітеративне планування та швидке прототипування сприяють створенню більш стійких бізнес-моделей. У статті наведено стратегічні рекомендації щодо впровадження механізмів безперервного навчання та зворотного зв'язку в цикли планування, що сприяє підвищенню адаптивності підприємств і їх довгостроковому успіху.

*This article presents a comprehensive study of the theoretical foundations of business planning, which is a key element of effective enterprise management in today's economic environment. The main components of a business plan, its structure, and development stages are examined, including marketing, financial, and risk-oriented aspects. Special attention is paid to the impact of globalization, technological progress, digitalization, economic and political factors — particularly the war in Ukraine — on the business planning process. The relevance of adapting foreign methodologies, specifically the Lean Startup approach, is substantiated. This approach enables enterprises to quickly test business hypotheses, reduce time and financial costs, and increase flexibility and adaptability to change. Recommendations are provided for integrating Lean Startup into the practices of Ukrainian enterprises to enhance their competitiveness. The article offers practical value for managers, analysts, and entrepreneurs seeking to improve planning processes in a volatile environment. In the context of modern economic challenges, business planning has become increasingly vital for ensuring the sustainability and growth of enterprises. This study delves deeper into the strategic importance of business planning, emphasizing its role in aligning organizational goals with market realities. It explores how enterprises can leverage structured planning to navigate uncertainties, optimize resource allocation, and foster innovation. The article also investigates the integration of digital tools and analytics in enhancing the precision and responsiveness of business plans. Furthermore, it discusses the influence of international standards and best practices on local planning methodologies, highlighting the need for contextual adaptation. The Lean Startup methodology is analyzed not only as a tool for startups but also as a transformative framework for established businesses aiming to remain agile. Case examples illustrate how iterative planning and rapid prototyping contribute to more resilient business models. The article concludes with strategic recommendations for embedding continuous learning and feedback mechanisms into planning cycles, thereby reinforcing enterprise adaptability and long-term success.*

*Ключові слова:* бізнес-планування, бізнес-план, підприємство, Lean Startup, підхід, фінанси підприємств, фінансове управління.

*Key words:* business planning, business plan, enterprise, Lean Startup, approach, corporate finance, financial management.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки та вічно зростаючої конкуренції, бізнес-планування є невід'ємною частиною успішного фінансового управління підприємством. Якщо бізнес-планування є ефективним, то воно дозволяє підприємству не лише вижити, а й процвітати, адаптуватись до мінливих умов

ринку. Нині на бізнес-планування впливають безліч факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Якщо на внутрішні фактори підприємство може якось впливати, то до зовнішніх необхідно пристосовуватись, зменшуючи їх негативний вплив та використовуючи можливості, що надаються зовнішнім середовищем. В умовах глобалізації, швидкого технологічного зростання та інтенсив-

ної конкуренції, традиційні методи ведення бізнесу часто не можуть забезпечити необхідну гнучкість та адаптивність, саме тому актуальним є дослідження теоретичних основ бізнес-планування, що дозволяють розробляти та пропонувати ефективні стратегії щодо удосконалення процесу бізнес-планування на підприємстві. Ще одним значним фактором, що впливає на процес бізнес-планування є війна, яка триває на території України. В умовах такої політичної нестабільності особливо важливо впроваджувати нові методології бізнес-планування, що будуть більш гнучкими та адаптивними до змін, а також менш затратними в часі. Саме тому окремим аспектом дослідження є аналіз іноземного підходу Lean Startup, що може бути адаптований до локальних умов. Обґрунтування релевантності такого підходу відкриває можливості для інтеграції кращих світових практик у національне бізнес-середовище, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародній арені.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням процесу бізнес-планування на підприємстві займалися науковці як зарубіжні, так і вітчизняні: M. E. Porter [1], H. Mintzberg [2], A. Osterwalder [3], F. Delmar, S. Shane [6], H. Nakajima, T. Sekiguchi [7], S. Philbin, C. Mallo [8], O. Кузьміна [4], З. Варналій, Т. Васильців, Р. Лупак [5] та інші.

Попри значну кількість досліджень у сфері бізнес-планування, залишається низка аспектів, що потребують додаткового опрацювання. Зокрема, недостатньо розроблені методики адаптації зарубіжних підходів до бізнес-планування, таких як Lean Startup, до умов сучасного українського бізнес-середовища, яке характеризується політичною нестабільністю, обмеженими ресурсами та високим рівнем ризиків. Відсутні комплексні дослідження інтеграції цифрових технологій, аналітичних інструментів і гнучких методологій у процесі планування на вітчизняних підприємствах. Крім того, потребує глибшого аналізу вплив глобалізаційних процесів, цифровізації та технологічних інновацій на ефективність бізнес-планування в умовах економічної та політичної невизначеності. Саме ці невирішені питання становлять основу дослідження, представленого у статті.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування релевантності застосування іноземного підходу до бізнес-планування в контексті українських підприємств на основі аналізу сучасних впливів на процес бізнес-планування. Задля досягнення цієї мети буде проаналізовано теоретичні основи бізнес-планування, виявлено сучасні впливи на бізнес-планування та описано застосування іноземного методу Lean Startup.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бізнес-планування є дуже важливим для успішності будь-якого підприємства, воно може забезпечити структурований підхід до визначення стратегічних цілей підприємства або якоїсь конкретної бізнес-ідеї. Бізнес-планування включає в себе створення бізнес-плану, де-

тального документа, що описує місію, бачення, цілі підприємства, маркетингову стратегію, а також фінансові прогнози та детальний план дій. Метою бізнес-планування на підприємстві є визначення напрямку розвитку підприємства, а також забезпечення стійкості в умовах змінного ринкового середовища. Також бізнес-плани створюються під нові бізнес-ідеї.

Бізнес-планування має багатий історичний розвиток і на сьогодні вже стало невід'ємною частиною сучасного фінансового управління, що інтегрує передові технології для підвищення доцільності прийняття рішень та точності прогнозів. Цей процес також є важливим інструментом під час залучення інвесторів. Вплив бізнес-планування можна поділити на три ключові ефекти: економічні ефекти для виживання бізнесу; зовнішні та символічні ефекти, такі як побудова відносин із зацікавленими сторонами та залучення зовнішнього фінансування; внутрішні та психологічні ефекти на підприємстві [7].

Принципи бізнес-планування включають наступні:

- адекватність: всі положення бізнес-плану мають відповідати реальним ринковим умовам, в яких діє підприємство, а також враховувати його розміри, можливість та ресурсне забезпечення;

- цільовий характер: розрахунки, що виконуються під час процесу бізнес-планування, повинні відповідати головній меті, визначеній при створенні цього документа;

- постійність: ефективне фінансове управління діяльністю та розвитком підприємства вимагає не лише створення бізнес-плану на етапі започаткування, але й безперервного процесу планування, коригування проєкту в процесі його реалізації;

- системність: усі зроблені та визначені під час розробки бізнес-плану показники та розрахунки повинні бути інтегровані в єдину систему, узгоджену за спільними цілями та ресурсами;

- науковість: усі розрахунки та висновки мають бути побудовані на основі наукових методів та підходів;

- оптимізація: під час складання бізнес-плану необхідно забезпечити вибір прийнятного та найефективнішого варіанту реалізації бізнес-проєкту та розвитку підприємства [5].

Процес бізнес-планування має чітко визначати потребу клієнта та сформувати життєздатне рішення і відповідний підхід для її задоволення. Реалізація цієї потреби передбачає залучення необхідних ресурсів разом із управлінським контролем, а також визначення витрат на такі дії [8]. Існує кілька основних підходів до бізнес-планування, кожен із яких базується на своїх принципах та методології. Одним із найпоширеніших підходів вважається стратегічне планування, що фокусується на довгострокових цілях підприємства і розробці стратегій для їх досягнення. Його основна мета полягає в створенні чіткого бачення майбутнього, визначенні пріоритетів і ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Таке планування забезпечує довгострокову орієнтацію організації, допомагає ідентифікувати можливості та загрози на ранньому етапі, а також здатне підвищити конкурентоспроможність завдяки оптимізації ресурсів і процесів. Інший поширений підхід до бізнес-планування — опе-

раційне планування, що зосереджується на щоденних операціях та короткострокових цілях. Основна мета його полягає в забезпеченні ефективного фінансового управління повсякденними операціями та ресурсами. Операційне бізнес-планування забезпечує чітке управління повсякденними операціями, допомагає в оптимізації використання ресурсів, а також підвищує оперативність і швидкість реакції на зміни в умовах діяльності. Сучасне бізнес-планування виходить за межі традиційного прогнозування і включає гнучкі методи, що враховують швидкі зміни ринку. Воно спрямоване на створення бізнес-моделей, здатних до адаптації, інтеграцію цифрових технологій та аналітики для підвищення точності прогнозів [6].

Загальноприйнятої формалізованої структури бізнес-плану не існує, оскільки він варіюється в залежності від типу, мети, цілей бізнес-плану. Попри це, можна сформулювати загальну структуру та етапи розробки бізнес-плану. Так, вважається, що для складання успішного бізнес-плану, необхідно пройти через наступні етапи:

По-перше, початковий аналіз та визначення цілей. На цьому етапі необхідно провести детальний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Необхідно оцінити наявні ресурси підприємства, сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Також етап передбачає дослідження ринку, конкуренції, споживацьких тенденцій, а також економічних, політичних та соціальних факторів, які можуть впливати на бізнес-план та компанію в цілому. Початковий етап включає також визначення цілей бізнес-проєкту. Визначення цілей має будуватись на SMART концепції, тобто вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними, а також обмеженими в часі. Важливо правильно встановити цілі, оскільки саме вони допомагають встановити напрямки для подальшого планування та виконання проєкту.

По-друге, розробка маркетингової стратегії. На цьому етапі необхідно зрозуміти потреби цільової аудиторії, а також виявити основних конкурентів. На основі здійсненого дослідження ринку важливо розробити маркетингову стратегію, що включає наступне:

- визначення цільових сегментів ринку,
- вибір каналів дистрибуції,
- розробку продукту чи послуги, яка може задовольнити потреби споживачів,
- планування рекламної кампанії та подальшого просування,
- визначення цінової політики.

Отже, маркетингову стратегію необхідно розробити таким чином, щоб вона була спрямована на залучення та утримання клієнтів, а також на постійне підвищення конкурентоспроможності компанії.

По-третє, фінансове планування. На цьому етапі важливо провести бюджетування бізнес-проєкту, спрогнозувати доходи та розробити фінансові звіти. Фінансове планування проєкту зазвичай починається із розробки його бюджету. Він передбачає оцінку всіх витрат, що будуть понесені під час розробки та реалізації проєкту. Прогнозування доходів включає в себе оцінку обсягів продажів та визначення цільового рівня прибутковості. Також при розробці деяких бізнес-планів до-

цільним етапом є складання прогнозованого фінансового звіту або деяких його форм, найчастіше — звіт про прибутки та збитки, а також баланс активів та пасивів. Це дозволить оцінити фінансову життєздатність проєкту та його рентабельність.

По-четверте, оцінка ризиків та управління ними. На цьому етапі необхідно провести ідентифікацію всіх можливих ризиків, які можуть впливати на успішність проєкту. Далі необхідно провести аналіз виявлених ризиків, оцінити їх за ступенем ймовірності та потенційного впливу на бізнес. Такий аналіз дасть змогу пріоритизувати ризики та зосередитись на найбільш суттєвих, тих, що можуть мати значний вплив на бізнес.

По-п'яте, стратегії управління ризиками. Вони зазвичай включають в себе уникнення, зниження, перенесення або прийняття ризиків, що були виявлені. Це може також включати розробку планів дій на випадок непередбачуваних обставин.

По-шосте, моніторинг. Після впровадження стратегій управління ризиками необхідно постійно моніторити ризики та оцінювати ефективність застосованих заходів. Це дозволить своєчасно вносити корективи у плани та стратегії.

На процес бізнес-планування на підприємстві впливають безліч різних чинників. В сучасних умовах одним із таких чинників є глобалізація. Цей фактор має як позитивні, так і негативні впливи на бізнес-планування. Серед позитивних виділяються фактори доступу до ринків та ресурсів. Так, завдяки глобалізації компанії мають доступ до нових ринків збуту, а також до дешевших або ж якісніших ресурсів з інших країн. Це може впливати на стратегії закупівель та логістику. Також це вимагає від компаній адаптації бізнес-планів для врахування різних культурних, економічних і правових умов у різних країнах. Також глобалізація позитивно впливає на технологічний розвиток, оскільки так швидше поширюються технології, що дозволяє підприємства інтегрувати новітні технологічні рішення у свої бізнес-процеси. Разом із цим, глобалізація підвищує фінансові та валютні ризики для компаній. Це відбувається через коливання обмінних курсів та нестабільність на міжнародних фінансових ринках. Тому підприємства мають розробляти стратегії управління ризиками у своїх бізнес-планах, включаючи фінансові ризики. Загалом, під час розробки будь-якого бізнес-плану необхідно бути готовим до необхідності швидко адаптувати бізнес-план відповідно до змінюваних умов.

Окрім глобалізації, на бізнес-планування суттєво впливає технологічний прогрес. Технологічні зміни вимагають від підприємств переосмислення своїх бізнес-стратегій та процесів, що має відображатись у бізнес-планах. Завдяки технологічним змінам підприємства здатні автоматизувати свої рутинні та трудомісткі процеси, що підвищує ефективність роботи. При складанні бізнес-планів варто враховувати, що вони мають відображати інвестиції в автоматизацію і прогнозувати зменшення витрат на робочу силу. Ще одним фактором впливу на бізнес-планування, що впливає із технологічного зростання, є цифровізація. В сучасних умовах перехід на цифрові платформи дає змогу оптимізувати управління даними, покращити комунікацію як із



**Рис. 1. Фактори впливу на бізнес-планування на підприємстві**

Джерело: побудовано авторами.

клієнтами, так і всередині компанії. Було б доцільно при створенні бізнес-планів звертати увагу на можливість впровадження таких платформ та описувати витрати на впровадження цифрових технологій й очікувані вигоди від їх використання. В бізнес-плані варто проаналізувати варіанти технологій та обрати найбільш економічно вигідний. Аналіз великих даних (Big Data) також є фактором, який позитивно впливає на процес-бізнес-планування, оскільки здатність аналізувати великі обсяги даних дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення. Так, для якісного бізнес-планування, варто застосовувати аналітичні системи, а також враховувати ресурси на їх впровадження та аналіз можливості їх використання протягом діяльності. Є й негативна сторона підвищення рівня цифровізації — зростання необхідності надійного захисту даних та інформаційних систем. Бізнес-плани повинні враховувати витрати на забезпечення кібербезпеки та управління ризиками, пов'язаними із кіберзагрозами.

В сучасних умовах на бізнес-планування значний вплив мають економічні та політичні фактори, що відображені на рис. 1.

Економічні та політичні фактори створюють певні рамки для діяльності підприємств, й для успішного бізнес-планування важливим є систематичний аналіз таких факторів, а також врахування їх у стратегічному плануванні.

Бізнес-планування в сучасних умовах є складним, але необхідним процесом. Бізнес-планування в Україні розвинене, але потребує вдосконалення тому доцільно

впроваджувати закордонні практики бізнес-планування і в українських підприємствах. Наприклад, українські підприємства можуть впроваджувати методологію Lean Startup. Цей підхід популярний у США та фокусується на швидкому тестуванні ітеративних бізнес-ідей з мінімальними витратами. Lean Startup — це методологія для створення та управління стартапами, що допомагає підприємцям швидше розробляти продукти, а також зменшувати ризики та невизначеність. Цей підхід надає перевагу експериментам, а не ретельному плануванню, відгукам клієнтів, а не інтуїції, і ітеративному дизайну, а не традиційній розробці "великого дизайну наперед" [9]. Згідно з загальноприйнятою думкою, зазвичай бізнес-план включає п'ятирічний прогноз доходів, прибутків і грошових потоків. Згідно методології Lean Startup, бізнес-план — це, по суті, дослідницька вправа, написана окремо за столом ще до того, як підприємець навіть почав створювати продукт і він не повинен включати прогнози на багато років вперед. Метод Lean Startup має три основні принципи:

По-перше, замість того, щоб місяцями займатись плануванням та дослідженням, підприємці визнають, що все, що вони мають у перший день — це серія неперевічених гіпотез — по суті, хороших припущень. Тож замість того, щоб писати складний бізнес-план, засновники узагальнюють свої гіпотези в структурі, яка називається канва бізнес-моделі. По суті, це діаграма того, як компанія створює цінність для себе та своїх клієнтів;

По-друге, прислухатись до клієнтів. Важливо після швидкого впровадження продукту отримувати зво-

ротній зв'язок від клієнтів. Якщо відгук клієнта показує, що бізнес-гіпотези підприємця помилкові, він або переглядає їх, або "переходить" до нових гіпотез. Після перевірки моделі стартап починає працювати, будуючи офіційну організацію. Кожна стадія розвитку клієнта повторюється: стартап, ймовірно, зазнає невдач кілька разів, поки не знайде правильний підхід;

По-третє, Lean Startup практикують так звану гнучку розробку, яка виникла в індустрії програмного забезпечення. Гнучка розробка працює завдяки співпраці із клієнтами паралельно із удосконаленням товару. На відміну від типових річних циклів розробки продукту, які передбачають знання проблем клієнтів і потреб продукту, гнучка розробка усуває втрату часу та ресурсів, розробляючи продукт ітеративно та поступово [9].

Отже, методологія Lean Startup дозволяє уникнути великих затрат часу на розробку продукту, який може навіть не мати попиту, дозволяючи підприємцям отримати підтвердження від ринку щодо того, чи відповідає продукт потребам споживачів уже на ранній стадії бізнес-планування. Така методологія підходить не лише новим компаніям, а й існуючим підприємствам, які створюють бізнес-плани під розвиток існуючих або створення нових продуктів.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження, представленого в статті, було досягнуто результатів, що дозволяють глибше зрозуміти роль і значення бізнес-планування в сучасних умовах. Було визначено, що загальноприйнятий процес бізнес-планування на українських підприємствах охоплює ряд послідовних дій та потребує великих часових затрат. В сучасних умовах цей процес додатково ускладнюється політичною нестабільністю. При бізнес-плануванні необхідно враховувати всі внутрішні та зовнішні чинники, що можуть як позитивно, так і негативно впливати на діяльність підприємства. Також необхідно використовувати всі можливості сучасності задля збільшення ефективності та конкурентоспроможності. В статті також було обгрунтовано доцільність використання українськими підприємствами зарубіжного підходу до бізнес-планування Lean Startup. Такий підхід особливо актуальний для умов політичної нестабільності, які наразі є в Україні. Він допоможе підприємству зекономити часовий ресурс при бізнес-плануванні, а також зробити продукт, що буде задовольняти споживача.

Подальших досліджень вимагають питання практичної імплементації методології Lean Startup в умовах українського бізнес-середовища, зокрема з урахуванням обмежених ресурсів, нестабільного політичного контексту та потреби в адаптації до локальних ринкових умов. Крім того, актуальним є глибше вивчення впливу глобалізаційних процесів, цифровізації, технологічних інновацій та економічної нестабільності на ефективність бізнес-планування.

### Література:

1. Harvard Business School. Michael E. Porter. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Henry Mintzberg. URL: <https://mintzberg.org/> (дата звернення: 30.10.2025).

3. Alexander Osterwalder. URL: <https://alexosterwalder.com/> (дата звернення: 15.10.2025).

4. Kuzmina O., Yaremko S. Improved business process management based on simulation modelling. Computer-integrated technologies: education, science, production. 2020. № 39. С. 44—49.

5. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

6. Frederic Delmar, Scott Shane. Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? 2003. URL: <https://www.jstor.org/stable/20060610> (дата звернення: 01.11.2025).

7. Hiroko Nakajima, Tomoki Sekiguchi. Is Business Planning Useful for Entrepreneurs? A Review and Recommendations. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/10> (дата звернення: 01.11.2025).

8. Simon P. Philbin, Charles A. Mallo: "Business Planning Methodology to Support the Development of Strategic Academic Programmes". URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1155561.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

9. Why the Lean Start-Up Changes Everything. 2013. URL: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (дата звернення: 03.11.2025).

### References:

1. Harvard Business School (2025), "Michael E. Porter", available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532> (Accessed: 30 October 2025).
  2. Mintzberg, H. (2025), "Henry Mintzberg", available at: <https://mintzberg.org/> (Accessed: 30 October 2025).
  3. Osterwalder, A. (2025), "Alexander Osterwalder", available at: <https://alexosterwalder.com/> (Accessed: 15 October 2025).
  4. Kuzmina, O. and Yaremko, S. (2020), "Improved business process management based on simulation modeling", Computer-integrated technologies: education, science, production (italic), vol. 39, pp. 44—49.
  5. Varnalii, Z.S., Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L. and Bilyk, R.R. (2019), Biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti [Business Planning for Entrepreneurial Activity], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.
  6. Delmar, F. and Shane, S. (2003), "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?", available at: <https://www.jstor.org/stable/20060610> (Accessed: 1 November 2025).
  7. Nakajima, H. and Sekiguchi, T. (2025), "Is Business Planning Useful for Entrepreneurs? A Review and Recommendations", available at: <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/10> (Accessed: 1 November 2025).
  8. Philbin, S.P. and Mallo, C.A. (2017), "Business Planning Methodology to Support the Development of Strategic Academic Programmes", available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1155561.pdf> (Accessed: 1 November 2025).
  9. Harvard Business Review (2013), "Why the Lean Start-Up Changes Everything", available at: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (Accessed: 3 November 2025).
- Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.