

МЕНЕДЖМЕНТ

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-06>
УДК 338.2

Світлана Миколаївна Бабич*

кандидат економічних наук, доцент
babych@karazin.ua
<https://orcid.org/0000-0002-1081-7685>

Дмитро Володимирович Бабич*

доктор економічних наук, професор
babych@karazin.ua
<https://orcid.org/0000-0003-0562-3242>

* Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

НОВАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В РИНКОВІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Метою даної статті є ідентифікація новітніх трендів у бізнес-плануванні. Для досягнення визначеної мети у дослідженні передбачено вирішення наступних завдань: надання характеристики традиційного, класичного підходу до бізнес-планування; визначення сучасних трендів в підприємницькій діяльності та висвітлення шляхів пристосування системи бізнес-планування до нових викликів. Бізнес-планування в контексті традиційного підходу при мінімальному бізнес-середовищі, нових суспільних трендах втрачає свою ефективність. Транснаціональні компанії, компанії зі складно підпорядкованою структурою повинні враховувати наявність взаємозв'язку між процесами бізнес-планування та координацією діяльності підрозділів, у т.ч. не тільки ієрархічного характеру, а і в горизонтальній площині. Взаємодія між підрозділами поза ієрархією відбувається за шаблоном «фасилітації». Цифровізація додала до стратегічного планування діяльності глобальних підприємств нову стратегію управління цифровими активами DAM, що дозволяє уникати пасток при спільному використанні цифрового активу структурними підрозділами підприємства. Кожна компанія, яка оберє для себе в межах бізнес-плану стратегію DAM, повинна оцінити майбутні вигоди за трьома векторами: ефективність; уникнення зайвих витрат; додаткові доходи. Традиційний підхід у бізнес-плануванні підходить для реалізації проєктів у передбачуваному середовищі, в той же час для започаткування стартапів, де план базується на численних припущеннях, на теперішній час найкраще підійде планування, орієнтоване на відкриття. Перспективи подальших досліджень в тематиці даної статті пов'язані із оцінкою якісних та кількісних параметрів ефективності бізнес-планування в Україні.

Ключові слова: **бізнес-планування, управління цифровими активами, планування, орієнтоване на відкриття.**

JEL Classification: O21; M10; D81.

Як цитувати: Бабич, С. М., & Бабич, Д. В. (2023). Новації бізнес-планування в ринковій системі господарювання. *Соціальна економіка*, 65, 67-74. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-06>

In cites: Babych, S., & Babych, D. (2023). Business planning innovations in the market economy system. *Social Economics*, 65, 67-74. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-06> (In Ukrainian)

Вступ. Важко переоцінити значення бізнес-планування в житті / функціонуванні будь-якого економічного актора. Емпірично не одноразово було доведено, що реалізація підприємницької діяльності, що сфокусована тільки на поточному моменті, без перспек-

тивного бачення, без встановлення орієнтирів на майбутнє з великою вірогідністю закінчиться або ліквідацією суб'єкта господарювання або такий суб'єкт буде залишати нерезалізованими купу можливостей, ідей в бізнес-просторі.

Фр. Дж. Грін і К. Хопп (2017) оцінили ступінь впливу на життєздатність стартапу наявності у підприємця бізнес-плану. Дослідження проводилось на «бізнес-близнюках», єдиної істотною відмінністю яких один від одного була наявність чи відсутність бізнес-плану. Позитивний вплив складання бізнес-плану на успішність реалізації стартапу був доведений статистично: вірогідність успішної реалізації стартапа із розробленим бізнес-планом була вищою на 16 %, ніж у стартапа-близнюка без стратегічного плану. Також були ідентифіковані супутні мотиватори для складання бізнес-плану: по-перше, складність та масштабність стартапу (інноваційність ідеї, новаторський підхід, інтенсивність завоювання ринку тощо) потребують ретельнішого опрацювання проблем у плані; по-друге, потреба у зовнішньому фінансуванні вимагає та спонукає підприємця оформлювати ідею, проект у вигляді бізнес-плану, щоб довести життєздатність підприємства стейкхолдерам.

Тобто наразі завдання стоїть не у доведенні необхідності бізнес-планування у підприємницькій діяльності, а скоріше у розширенні горизонтів бізнес-планування. Цікавість викликають новітній інструментарій планування, зміщення акцентів при плануванні на цифровізацію оточуючого середовища, координація планування у складних економічних структурах тощо.

Відтак метою даної статті є ідентифікація новітніх трендів у бізнес-плануванні.

Для досягнення визначеної мети у дослідженні передбачено вирішення наступних завдань:

- надання характеристики традиційного, класичного підходу до бізнес-планування;
- визначення сучасних трендів в підприємницькій діяльності та висвітлення шляхів пристосування системи бізнес-планування до нових викликів.

Об'єктом дослідження є сукупність економічних зв'язків, пов'язаних із організацією ефективного господарювання на рівні підприємства.

Предметом дослідження є планування діяльності суб'єктів господарювання.

Огляд літератури. Оцінюючи ступінь розкриття обраної теми дослідження в науковій літературі, очевидний стає відмінність у підходах та проблематиці бізнес-планування в працях закордонних та вітчизняних науковців. В сучасних іноземних статтях робиться в першу чергу акцент на методах, технологіях бізнес-планування, їх підхід дає відповіді на питання «Як розробити дієвий бізнес-план?», «Як ефективніше організувати процес бізнес-планування?». В той же час,

більшість вітчизняних науковців підходять до проблематики з теоретичної точки зору, результатом більшості наукових статей стає обґрунтування необхідності ведення бізнес-планування на підприємстві.

У. Шеффер та Б. Віллауер (Schäffer & Willauer, 2003) у своїй статті за допомогою моделювання структурних рівнянь доводять, що підхід до стратегічного планування, як процесу безперервного навчання, дозволяє підвищити рівень ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Максимально практичною спрямованістю характеризується робота Т. Хентту-Ахо (Henttu-Aho, 2018), що оцінює особливості використання ковзного прогнозування при двох типах планування – реактивному та проактивному.

П. Нотт та Ч. Тнаруді (Knott & Thnarudee, 2022) зафіксували, що одним з добутоків стратегічного планування є координація між структурними одиницями у складних бізнес-системах. Дослідники встановили чотири шаблони взаємодії на підставі горизонтальної та вертикальної міжпідроздільної координації та крізь призму їх використання досліджували, як стратегічне планування сприяло вищому рівню координації підпроділів.

Дж. Секелі, Дж. Буш і Г. Трапага (Szekely, Busch, & Trapaga, 1996) довели, що застосування в процесі бізнес-планування моделювання процесів та витрат може скоротити обсяг лабораторних експериментів, сприяти отриманню відповідей для прийняття управлінських рішень в більш економічно ефективний спосіб.

Келін Гуро, Ашок Ранчход і Рей Хекні (Gurau, Ranchhod, & Hackney, 2003) доводять твердження, що стратегічне планування в умовах цифровізації повинно реалізовуватись в контексті управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

С. Вейджер (2010) на прикладі конкретної компанії дослідив особливості методології управління цифровими активами (DAM – Digital Asset Management) при стратегічному плануванні діяльності підприємства.

Я. Мансурі та М. Лакеус (Mansoori & Lackeus, 2020) провели порівняння методів ведення підприємницької діяльності, до яких вони також віднесли бізнес-планування, за дев'ятьма вимірами: управління невизначеністю, управління ресурсами, розширення знань, можливість перенаправлення, безперервне навчання, ітеративний процес, взаємодія зацікавлених сторін, командна співпраця та створення цінності.

Всю сукупність наукових статей вітчизняних науковців можна згрупувати на статті, що обґрунтовують важливість бізнес-планування в діяльності компанії в цілому та вис-

вітлюють його теоретичні засади, та статті, що обґрунтовують доцільність бізнес-планування в різних галузях народного господарства.

До першої групи статей можна віднести наступні наукові праці: А. Глушенкова та К. Булахова (2020) обґрунтовують необхідність бізнес-плану та окреслюють основні етапи його складання; Л. Павлюк (2020) доводить зв'язок ефективності функціонування підприємства та організації на ньому процесів бізнес-планування; А. Павлюк та А. Савош (2022) доводять важливість бізнес-планування для підприємницької діяльності; К. Лопатка та Д. Рогожина (2020) досліджували вплив бізнес-планування на забезпечення економічної безпеки підприємства; С. Бортник, І. Цимбалюк та І. Волинець (2023) детально розглянули особливості аналізу та оцінки ризиків в процесі бізнес-планування; О. Постоева (2023) підкреслює необхідність врахування при бізнес-плануванні сучасних трендів, в т.ч. цифровізації суспільства.

В другій групі статей можна виділити праці, де процес бізнес-планування, стратегічного планування досліджується в контексті конкретної галузі, а саме: для підприємств торгівлі (Коптєва, 2020); для готельного бізнесу (Пшенична, Продіус, & Ізотов, 2021); для туристичної галузі (Музичка, 2020); для страхування (Фомина, 2020); для банківської сфери (Сергеева & Бегматов, 2020); для аграрного сектору (Судук, 2020).

Методологія дослідження. Бізнес-планування, як новий підхід у підприємстві, з'явився у 60-х роках ХХ ст., і вже широке розповсюдження отримав у 70-х роках (Porter, 1980). Його основним призначенням на той момент стала організація та систематизація суб'єктів господарювання, що вже функціонували, та формування стратегії підприємства. Поступово бізнес-план став дієвим інструментом в залученні сторонніх інвестицій у бізнес (Karlsson & Honig, 2009). При виході на фінансовий ринок бізнес-план став обов'язковим документом. Така затребуваність бізнес-плану спричинила бум інструктивної літератури щодо етапів та методів формування бізнес-плану. Із поступовим збільшенням невизначеності у бізнес-середовищі бізнес-планування стикнулося із необхідністю адаптації до нових умов господарювання, що втілювалось у відході від класичного «планування» до «проектування» та створення нових можливостей (McGrath & MacMillan, 2000).

При проведенні даного дослідження були використані метод аналізу для ідентифікації новітніх трендів у бізнес-середовищі; метод порівняння для виявлення особливостей нових підходів у бізнес-плануванні.

Основні результати. Загалом бізнес-планування за змістом являє собою процес

визначення розмаїття можливих шляхів розвитку підприємства, характеристика стану компанії за результатами реалізації кожного курсу, в цьому контексті взважування всіх перспектив розвитку та вибір чіткого плану дій, якого буде дотримуватись компанія в майбутньому. Якщо характеризувати бізнес-планування за трирівневою системою на підставі статті (Mansoori & Lackeus, 2020), то: на рівні логіки бізнес-план містить рішення спектру проблем, як незалежного, так і залежного характеру. Формування бізнес-плану враховує обмежено коло функцій внутрішньої організації бізнесу та зовнішніх факторів, що мають істотний вплив на функціонування підприємства. Класичними стратегіями, що найбільш часто зустрічаються у бізнес-планах, є мінімізацію витрат, максимізація продажів, диференціація тощо. На рівні моделі бізнес-план формується в результаті дотримання послідовних та незмінних етапів: ідентифікація сутності підприємницької діяльності; побудова ієрархії цілей на чолі із місією; визначення завдань; вибір стратегії розвитку; оцінка ресурсів, необхідних для реалізації стратегії для досягнення встановлених цілей; підбір джерел фінансування; формування плану закупівель; реалізація заходів стратегії; оцінка динаміки та результатів реалізації заходів; внесення коригувань до первинної стратегії. З точки зору тактики при бізнес-плануванні найпоширенішими методами є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель McKinsey 7S, фінансове прогнозування тощо.

В той же час тестування бізнес-планування за дев'ятирівневою системою (Mansoori & Lackeus, 2020) дало наступні результати: в процесі бізнес-планування небагато уваги приділяють управлінню невизначеністю; концентрація на алокації наявних ресурсів без акценту на отриманні нових; лінійне виконання бізнес-плану, що ускладнює відхилення від запланованого при отриманні нової інформації; бізнес-плануванню не притаманне прийняття рішень на підставі накопичення нових знань; не передбачена взаємодія із стейкхолдерами; відсутня орієнтація на колективні зусилля; створення вартості не входить у сукупність цілей підприємства.

Однак із часом процес бізнес-планування почав підлаштовуватися під виклики бізнес-середовища. П. Нотт та Ч. Тнаруді (Knott & Thnarudee, 2022) підкреслили, що для великих підприємств із розгалуженою структурою підрозділів, процес планування без координації між підрозділами втрачає ефективність. Автори деталізовано описали процеси узгодження стратегічного плану в середині мультипідроздільного підприємства (див. рис. 1).

Надбанням авторів стає обґрунтування того твердження, що планування покращує

співпрацю всередині складних бізнес-одиниць. Взаємодія відбувається не тільки в класичному вертикально-ієрархічному напрямі,

однак має місце «бокова», горизонтальна взаємодія між підрозділами в межах шаблону «фасилітації».

Взаємодія між менеджерами	Подібний організаційний рівень	Різний організаційний рівень
Однакової організаційної функції	<i>Тип зв'язку 1</i> горизонтальний зв'язок; координаційний характер	<i>Тип зв'язку 2</i> зв'язки «зверху вниз» і «знизу вгору»; стратегічне узгодження та інтеграція
Відмінної організаційної функції	<i>Тип зв'язку 3</i> горизонтальний зв'язок; поза ієрархією координація через міжфункціональні стратегічні плани; сприяння	<i>Тип зв'язку 4</i> опосередкований ієрархічний зв'язок; координації взаємодії послів

Рис. 1. Типи взаємозв'язку між структурними одиницями підприємства в процесі стратегічного планування

Fig. 1. Types of relationship between structural units of the enterprise in the process of strategic planning

Джерело: побудовано авторами за даними (Knott & Thnarudee, 2022)

Основою схеми взаємодії «фасилітації» щодо практик розробки та прийняття стратегічних рішень є наявність ініціатора або групи ініціаторів, які виступають в якості координатора між підрозділами різних рівнів та різного функціоналу. Ініціатор координує процес стратегічного планування поза межами ієрархії. На відміну від двостороннього шаблону взаємодії згуртоване фасилітування передбачає глибшу співпрацю серед практиків.

Другим трендом, який невпинно увійшов до всіх сфер суспільного життя, стала масштабна, глобальна цифровізація. З точки зору бізнес-планування вона розкрила як новий простір для стартапів, новацій, так і додала нових стратегій розвитку. Значних змін зазнають маркетингові комунікації, які наразі отримують новий потенціал розвитку в контексті нової бізнес-стратегії – управління цифровими активами (DAM – Digital Asset Management).

Пріоритетним бізнесом, якому доцільно звернути увагу на методологію стратегічного планування управління цифровими активами, є багатоструктурні, транснаціональні компанії, що багато уваги приділяють глобальним стратегіям розвитку.

С. Вейджером (2010) було проведено масштабне дослідження розробки глобальної стратегії DAM та її реалізації на прикладі реально функціонуючої компанії. Глобальний бізнес вимагає такого ж глобального середовища в усіх бізнес-процесах. Фрагментарність, відокремленість у глобальному бізнесі може призводити до суттєвих фінансових втрат.

Інтеграція DAM до бізнес-планування в загальному сенсі дозволяє позбутися наступних проблем у масштабному бізнесі:

- затримки при реалізації глобальної маркетингової компанії;
- дублювання функції та зайві витрати при запровадженні відокремлених маркетингових компаній в різних територіальних підрозділах/філіалах;
- недостатній рівень запровадження стандартів якості та підтримки сталості бренду в глобальних масштабах.

Компанія, яка обирає шлях масштабування бізнесу, повинна орієнтуватися на те, що за відсутності платформи DAM забезпечення узгодженості дій та співпраці не тільки в сфері маркетингових комунікацій надзвичайно важко реалізувати.

DAM забезпечує організацію та координацію роботи із цифровими активами:

- зберігання та можливість повторно використання;
- впорядкування юридичних прав щодо цифрових активів;
- прив'язка метаданих до активів;
- переміщення активів всередині та за межі підприємства;
- уніфікація форматів для внутрішнього обміну.

Застосування глобальної системи DAM та вбудованого функціоналу щодо навчання дозволяють поширювати найкращі практики роботи з цифровими активами, новітні робочі процеси (див. рис. 2).



Рис. 2. Результат реалізації стратегії DAM

Fig. 2. The result of the implementation of the DAM strategy

Джерело: побудовано авторами за даними (Wager, 2010)

Кожна компанія, яка обере для себе в межах бізнес-плану стратегію DAM, повинна оцінити майбутні вигоди за трьома векторами:

1) ефективність полягає в кількісній оцінці скорочення дублювання робочих процесів, скороченні фінансового циклу тощо;

2) уникнення зайвих витрат пов'язано зі зникненням необхідності запровадження локалізованих, місцевих платформ DAM, по-перше, а, по-друге, прозорим механізмом використання цифрових активів із юридичними дозволами, що не допускає судових суперечок;

3) додаткові доходи можуть виникати внаслідок своєчасного виходу продукції та активної узгодженої маркетингової стратегії, що забезпечує DAM.

Останній тренд, який розглянемо у статті, пов'язаний з новим підходом до планування або нового бізнесу, або абсолютного нового напрямку розвитку вже існуючого підприємства. Лідируючу позицію при складанні бізнес-плану зайняв традиційний підхід (англ. – platform-based approach), який базувався на передбаченні майбутньої реалізації проекту на підставі екстраполяції минулого досвіду. При традиційному плануванні переважають набуті в минулому знання.

Однак в сучасному бізнес-середовищі багато галузей знаходяться на зрілій стадії розвитку і підприємцям необхідно шукати нові ідеї для бізнесу. І наразі для започаткування

нових підприємств традиційний підхід планування створює пастки, бо перевіреної, підтвердженої інформації немає і планування починає враховувати припущення в якості знань, фактів. На рис. 3 наводимо перелік фатальних припущень, які без подальшої перевірки, призводили до руйнації бізнес-проектів.

Р. Макграт та Й. Макміллан (McGrath & MacMillan, 1995) в своїй статті обґрунтували доцільність використання нового підходу у плануванні діяльності нового бізнесу, інноваційного проекту тощо – планування, орієнтоване на відкриття (англ. – discovery-driven planning). Зміст даного підходу полягає у висуванні безлічі припущень, які необхідно перевіряти і на підставі таких перевірок коригувати плани. У плануванні, орієнтованому на відкриття, відсоток припущень суттєво переважає накопичені знання.

Планування, орієнтоване на відкриття, передбачає формування чотирьох взаємопов'язаних документів. Причому зміст даних документів не є формалізованим та перманентним: при перевірці припущень вся сукупність планових документів зазнає коригування. Склад даних документів наступний:

- 1) звіт про фінансові результати;
- 2) операційна специфікація всіх бізнес-процесів;
- 3) перелік припущень;
- 4) план етапів перевірки припущень.

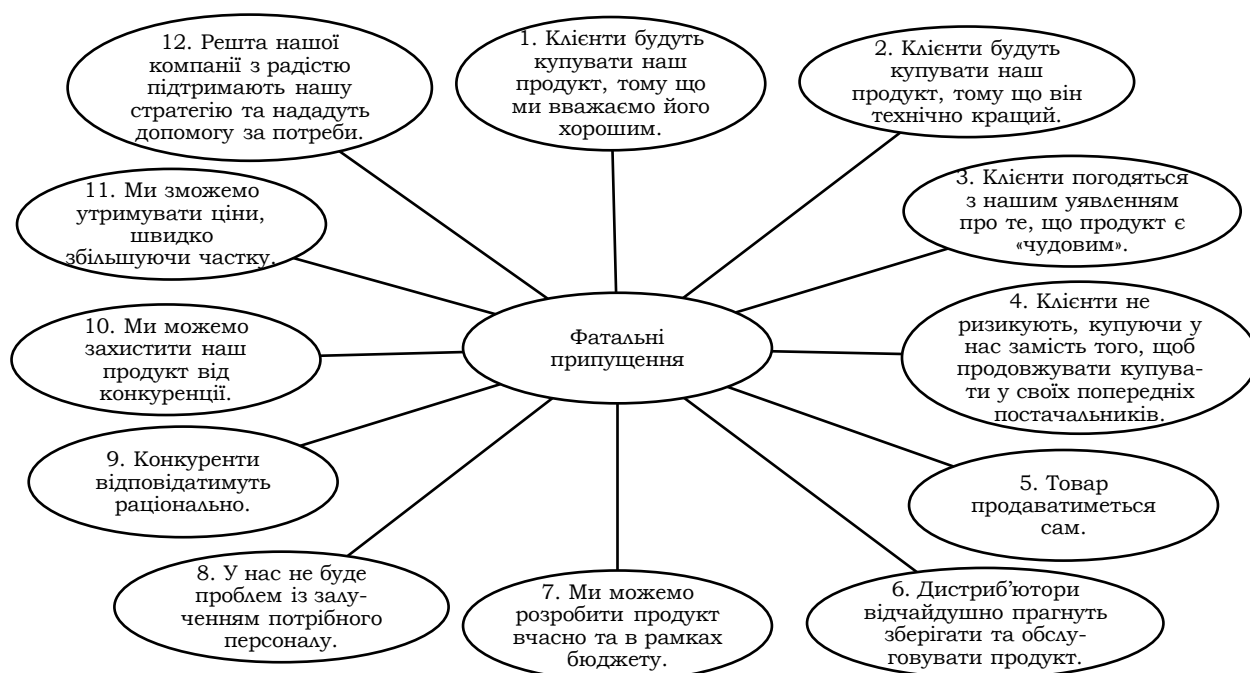


Рис. 3. Фатальні припущення для бізнес-проекту без перевірки

Fig. 3. Fatal assumptions for a business project without uncovering

Джерело: побудовано авторами за даними (McGrath & MacMillan, 1995)

Висновки. Підсумовуючи результати проведеного вище дослідження, можна зробити наступні висновки: бізнес-планування в контексті традиційного підходу при мінливому бізнес-середовищі, нових суспільних трендах втрачає свою ефективність. Транснаціональні компанії, компанії зі складно підпорядкованою структурою повинні враховувати наявність взаємозв'язку між процесами бізнес-планування та координацією діяльності підрозділів, у т.ч. не тільки ієрархічного характеру, а і в горизонтальній площині. Цифровізація додала до стратегічного планування діяльності глобальних підприємств нову стратегію управління цифровими акти-

вами DAM, що дозволяє уникати пасток при спільному використанні цифрового активу структурними підрозділами підприємства. Традиційний підхід у бізнес-плануванні підходить для реалізації проектів у передбачуваному середовищі, в той же час для започаткування стартапів, де план базується на численних припущеннях, на теперішній час найкраще підійде планування, орієнтоване на відкриття.

Перспективи подальших досліджень в тематиці даної статті пов'язані із оцінкою якісних та кількісних параметрів ефективності бізнес-планування в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Greene F., Hopp C. Writing a business plan makes your startup more likely to succeed. *Harvard Business Review*. 2017. URL: <https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed> (дата звернення: 12.02.2023).
2. Schäffer U., Willauer B. Strategic Planning as a Learning Process. *Schmalenbach Bus Rev.* 2003. Vol. 55. Pp. 86–107. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03396668>
3. Henttu-Aho T. The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. *J Manag Control.* 2018. Vol. 29. Pp. 327–360. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-018-00273-6>
4. Knott P., Thnarudee C. Strategic planning as inter-unit coordination: An in depth case study in Thailand. *Asia Pac J Manag.* 2022. Vol. 39. Pp. 201–224. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09726-w>
5. Szekeley J., Busch J., Trapaga G. The integration of process and cost modeling – A powerful tool for business planning. *JOM.* 1996. Vol. 48. Pp. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03223267>
6. Gurău C., Ranchhod A., Hackney R. Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems. *Information Technology and Management.* 2003. Vol. 4. Pp. 199–214. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1022902412594>
7. Wager S. A global DAM strategic planning methodology – FirmCo: Business strategy and goals. *J Digit Asset Manag.* 2010. Vol. 6. Pp. 56–71. DOI: <https://doi.org/10.1057/dam.2010.4>
8. Mansoori Y., Lackéus M. Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Bus Econ.* 2020. Vol. 54. Pp. 791–818. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00153-w>
9. Глушенкова А. А., Булахова К. А. Організація бізнес-планування на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. № 4. С. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.044852>
10. Павлюк Л. В. Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка.* 2020. Вип. 17. С. 160–168. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17\(67\)-17](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-17)
11. Павлюк Л. В., Сапош Л. В. Поняття та значення бізнес-планування для сучасних підприємств. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка.* 2022. Вип. 19. С. 205–209. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-24](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-24)

12. Лопатка К. А., Рогожина Д. Д. Бізнес-планування як ефективний інструмент реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 46-49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-7>
13. Бортнік С. М., Цимбалюк І. О., Волинець І. Г. Удосконалення методики аналізу та оцінки ризику в бізнес-плануванні підприємницької діяльності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 2. С. 175-185. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8602>
14. Постогова О. Г. Бізнес-планування в епоху цифровізації. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2023. Вип. 23. С. 103-117. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23\(52\)-103-117](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23(52)-103-117)
15. Коптєва Г. М. Стратегічне планування як процес забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3. С. 95-100. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-15>
16. Пшенична І. В., Продіус Ю. І., Ізотов С. О. Сценарне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства готельного бізнесу в умовах всесвітньої пандемії. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6. С. 9-13. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.6.2>
17. Музичка Є. О. Вплив ефективного бізнес-планування туристичної галузі Львівщини на розвиток та привабливість регіону в цілому. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.81>
18. Фомина В. С. Роль бізнес-планування в управлінні страховою компанією. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.154>
19. Сергєєва О. С., Бегматов Р. Б. Ключові чинники впливу на бізнес-планування в банках України в умовах невизначеності. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 397-400. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure40-68>
20. Судук О. Ю. Особливості бізнес-планування та експертизи проектів в аграрній сфері України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 401-408. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202035>
21. Porter M. E. *Competitiveness strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press, 1980.
22. Karlsson T., Honig B. Judging a business by its cover: an institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*. 2009. Vol. 24(1). Pp. 27-45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.003>
23. McGrath R. G., MacMillan I. C. *The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
24. McGrath R. G., MacMillan I. C. Discovery driven planning. *Harvard Business Review*. 1995. 1995 (July-August). Pp. 44-54.

Стаття надійшла до редакції 04.04.2023 р.

Стаття рекомендована до друку 10.05.2023 р.

Svitlana Babych*, PhD (Economics), Associate Professor

babych@karazin.ua

<https://orcid.org/0000-0002-1081-7685>

Dmytro Babych*, D.Sc. (Economics), Professor

babych@karazin.ua

<https://orcid.org/0000-0003-0562-3242>

* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

INNOVATIONS OF BUSINESS PLANNING IN THE MARKET ECONOMIC SYSTEM

Abstract. The purpose of this article is to identify the latest trends in business planning. In order to achieve the defined goal, the research envisages solving the following tasks: providing a description of the traditional, classical approach to business planning; definition of modern trends in entrepreneurial activity and highlighting ways of adapting the business planning system to new challenges. business planning in the context of a traditional approach loses its effectiveness in the face of a changing business environment and new social trends. Transnational companies, companies with a complex subordinate structure should take into account the existence of a relationship between the processes of business planning and the coordination of the activities of divisions, including not only of a hierarchical nature, but also in the horizontal plane. Interaction between units outside the hierarchy takes place according to the "facilitation" pattern. Digitization has added a new DAM digital asset management strategy to the strategic planning of global enterprises, which allows you to avoid pitfalls in the joint use of a digital asset by structural divisions of the enterprise. Each company that chooses a DAM strategy for itself within the business plan should evaluate the future benefits according to three vectors: efficiency; avoiding unnecessary expenses; additional income. The traditional approach in business planning is suitable for the implementation of projects in a predictable environment, at the same time, for the launch of startups, where the plan is based on numerous assumptions, for now, discovery-driven planning is best. Prospects for further research on the topic of this article are related to the assessment of qualitative and quantitative parameters of the effectiveness of business planning in Ukraine.

Keywords: **Business Planning, Digital Asset Management, Discovery-driven Planning.**

JEL Classification: O21; M10; D81.

REFERENCES

1. Greene, F., & Hopp, C. (2017). Writing a business plan makes your startup more likely to succeed. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed>.
2. Schäffer, U., & Willauer, B. (2003). Strategic Planning as a Learning Process. *Schmalenbach Bus Rev*, 55, 86–107. doi: <https://doi.org/10.1007/BF03396668>
3. Henttu-Aho, T. (2018). The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. *J Manag Control*, 29, 327–360. doi: <https://doi.org/10.1007/s00187-018-00273-6>
4. Knott, P., & Thnarudee, C. (2022). Strategic planning as inter-unit coordination: An in depth case study in Thailand. *Asia Pac J Manag*, 39, 201–224. doi: <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09726-w>
5. Szekely, J., Busch, J., & Trapaga, G. (1996). The integration of process and cost modeling – A powerful tool for business planning. *JOM*, 48, 43–47. doi: <https://doi.org/10.1007/BF03223267>
6. Gurău, C., Ranchhod, A., & Hackney, R. (2003). Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems. *Information Technology and Management*, 4, 199–214. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1022902412594>
7. Wager, S. (2010). A global DAM strategic planning methodology – FirmCo: Business strategy and goals. *J Digit Asset Manag*, 6, 56–71. doi: <https://doi.org/10.1057/dam.2010.4>
8. Mansoori, Y., & Lackéus, M. (2020). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Bus Econ*, 54, 791–818. doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00153-w>
9. Hlushenkova, A., & Ulahova, K. (2020). Organization of business planning in the company. *Economics. Management. Business*, 4, 48-52. doi: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.044852> (in Ukrainian)
10. Pavliuk, L. (2020). The importance of business planning in making management decisions. *Economic Sciences. Series "Regional economy"*, 17, 160-168. doi: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17\(67\)-17](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-17) (in Ukrainian)
11. Pavliuk, L., & Savosh, L. (2022). Concept and meaning of business planning for modern enterprises. *Economic Sciences. Series "Regional economy"*, 19, 205-209. doi: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-24](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-24) (in Ukrainian)
12. Lopatka, K., & Rohozhyna, D. (2020). Business planning as an effective implementation tool of the enterprise economic security increasing strategy. *Economic scope*, 158, 46-49. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-7> (in Ukrainian)
13. Bortnik, S., Tsybaliuk, I., & Volynets, I. (2023). Improvement of risk analysis and assessment methods in business planning of entrepreneurship. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic sciences*, 2, 175-185. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8602> (in Ukrainian)
14. Postoeva, O. (2023). Business planning in the age of digitalization. *Bulletin of postgraduate education. «Social and behavioural sciences» series*, 23, 103-117. doi: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23\(52\)-103-117](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23(52)-103-117) (in Ukrainian)
15. Koptieva, H. (2020). Strategic planning as a process of ensuring economic security of business processes of a trade enterprise. *Business Navigator*, 3, 95-100. doi: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-15> (in Ukrainian)
16. Pshenychna, I., Prodius, Yu., & Izotov, S. (2021). Scenario planning for the development of foreign economic activity of the hotel business enterprise in the conditions of the world pandemic. *Economics. Finances. Law*, 6, 9-13. doi: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.6.2> (in Ukrainian)
17. Muzychka, Y. (2020). Influence of effective business planning of the livestock tourist industry on the development and attractiveness of the region in general. *Efektynna ekonomika*, 2. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.81> (in Ukrainian)
18. Fomyna, V. (2020). The role of business planning in governance insurance company. *Efektynna ekonomika*, 2. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.154> (in Ukrainian)
19. Sergeeva, E., & Biehatov, R. (2020). Key factors of impact on business planning in banks of Ukraine under uncertainty. *Market Infrastructure*, 40, 397-400. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-68> (in Ukrainian)
20. Suduk, O. Y. (2020). Features of business planning and examination of projects in the agricultural sphere of Ukraine. *Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering. «Economic Sciences» series*, 4, 401-408. doi: <https://doi.org/10.31713/ve4202035> (in Ukrainian)
21. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
22. Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: an institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27–45. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.003>
23. McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
24. McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1995). Discovery driven planning. *Harvard Business Review*, 1995(July-August), 44-54.

The article was received by the editors 04.04.2023.

The article is recommended for printing 10.05.2023.