

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Олександр ЛЕМІШ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти

групи МНДМ-61

Олександр ЛЕМІШ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник:

К.Г.Н, доцент
науковий ступінь,
вчене звання

Анастасія ГЛУШЕНКОВА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент:

Д.Е.Н., професор
науковий ступінь,
вчене звання

Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Лемішу Олександрю Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Бізнес-планування як інструмент підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві»

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА, к.г.н., доцент,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; вітчизняні та зарубіжні наукові та навчальні джерела з менеджменту та бізнес-планування; фінансова та статистична звітність ПрАТ «Датагруп» за 2022–2024 роки; внутрішні документи підприємства, зокрема бізнес-плани, стратегічні та оперативні звіти; результати SWOT-аналізу та власних спостережень; інформаційні ресурси інтернету

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи бізнес-планування та управлінських рішень

Розділ 2. Аналіз практики бізнес-планування та управлінських рішень на підприємстві

Розділ 3. Удосконалення бізнес-планування як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олександр ЛЕМІШ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анастасія ГЛУШЕНКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 74 стор., 9 рис., 7 табл., 71 джерел.

Мета роботи – дослідження теоретичних і практичних засад бізнес-планування та обґрунтування напрямів підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві телекомунікаційної сфери.

Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Предмет дослідження – система бізнес-планування як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень на ПрАТ «Датагруп».

Короткий зміст роботи: Короткий зміст роботи:

У першому розділі розглянуто теоретичні основи бізнес-планування та управлінських рішень у системі менеджменту підприємства, узагальнено підходи до визначення їх сутності та класифікації, а також обґрунтовано роль бізнес-планування у підвищенні ефективності управління.

У другому розділі проаналізовано практику бізнес-планування і прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Датагруп», надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз основних показників діяльності за 2022–2024 роки та SWOT-аналіз, визначено ключові проблеми у сфері планування й управління.

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо удосконалення бізнес-планування на ПрАТ «Датагруп» із використанням цифрових інструментів, фінансового моделювання, KPI та Balanced Scorecard, а також окреслено очікувані економічні й організаційні результати їх впровадження.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ФІНАНСОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ, KPI, BALANCED SCORECARD, ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 74 pages, 9 pictures, 7 table, 71 sources.

The purpose of the work – study the theoretical and practical foundations of business planning and substantiate the directions for improving the efficiency of managerial decision-making at the telecommunication enterprise.

The object of research – the process of managerial decision-making at the enterprise.

The subject of the study – the business planning system as a tool for improving the efficiency of management decisions at Datagroup PJSC.

Summary of the work:

The first section considers the theoretical foundations of business planning and management decisions in the enterprise management system, generalizes approaches to determining their essence and classification, and substantiates the role of business planning in improving management efficiency.

The second section analyzes the practice of business planning and management decision-making at Datagroup PJSC, provides an organizational and economic characteristic of the enterprise, analyzes the main performance indicators for 2022–2024 and SWOT analysis, identifies key problems in the field of planning and management.

The third section develops recommendations for improving business planning at Datagroup PJSC using digital tools, financial modeling, KPIs and Balanced Scorecards, as well as outlines the expected economic and organizational results of their implementation.

KEYWORDS: BUSINESS PLANNING, MANAGEMENT DECISIONS, MANAGEMENT EFFECTIVENESS, STRATEGIC PLANNING, FINANCIAL MODELING, KPIS, BALANCED SCORECARD, TELECOMMUNICATION ENTERPRISE, DECISION-MAKING.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	9
1.1. Сутність та класифікація управлінських рішень у менеджменті підприємства.....	9
1.2. Теоретичні засади бізнес-планування як елемента стратегічного розвитку	16
1.3. Взаємозв'язок бізнес-планування з ефективністю управлінських рішень ..	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ДАТАГРУП».....	27
2.2. Аналіз системи бізнес-планування на ПрАТ «Датагруп»	35
2.3. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень та їх результативності ПрАТ «Датагруп»	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	50
3.1. Сучасні інструменти бізнес-планування для покращення процесу прийняття рішень в ПрАТ «Датагруп»	50
3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень ПрАТ «Датагруп»	57
3.3. Пропозиції щодо інтеграції бізнес-планування у систему управління ПрАТ «Датагруп»	64
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена підвищенням ролі значення бізнес-планування в рамках сучасного управління підприємством, що особливо важливо в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, цифрового розвитку економіки, зростаючого рівня конкуренції та більш жорстких вимог до обґрунтованості управлінських рішень. Для телекомунікаційних компаній, таких як ПрАТ «Датагруп», ефективність ухвалення рішень прямо впливає на темпи їх розвитку, рівень інвестиційної привабливості, фінансову стабільність і здатність впроваджувати інновації. Наразі бізнес-планування виходить за межі функції прогнозування й набуває стратегічного значення як засіб визначення довгострокових пріоритетів, координації ресурсів і зниження ризиків. Таким чином, вивчення бізнес-планування як фактора підвищення ефективності управлінських рішень має велике значення як з наукової точки зору, так і для практичного використання.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-планування як інструменту для підвищення ефективності управлінських рішень на прикладі ПрАТ «Датагруп». Для досягнення цієї мети визначено низку завдань: систематизувати теоретичні підходи до поняття бізнес-планування й його ролі у підприємницькому управлінні; дослідити сучасні методи та інструменти бізнес-планування; провести організаційно-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Датагруп»; здійснити оцінку існуючої системи бізнес-планування та процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві; запропонувати напрями вдосконалення бізнес-планування та оцінити потенційні економічні й організаційні результати від упровадження цих змін.

Об'єктом дослідження виступає система управління діяльністю ПрАТ «Датагруп». Предметом аналізу визначено процес бізнес-планування як ефективний інструмент для підвищення якості управлінських рішень на

підприємстві. Теоретико-методологічну базу дослідження складають наукові напрацювання українських та зарубіжних експертів у галузі менеджменту, стратегічного управління, бізнес-планування, фінансів і інноваційного менеджменту, а також законодавчі акти України, що регулюють господарську діяльність підприємств.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення управлінських процесів у ПрАТ «Датагруп», що сприятиме підвищенню ефективності діяльності, поліпшенню фінансових показників і забезпеченню стабільного розвитку. Крім того, результати роботи можуть бути використані у навчальному процесі для підготовки спеціалістів за спеціальністю «Менеджмент».

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів пізнання, таких як аналіз і синтез, індукція й дедукція, системний та структурно-функціональний підходи. Також застосовано економіко-статистичні методи, методи фінансового, порівняльного й факторного аналізу, прогнозування та економічного моделювання. Використання цих підходів забезпечило належний рівень обґрунтованості теоретичних положень і практичних висновків у рамках дослідження.

Структура кваліфікаційної роботи визначена логікою розкриття теми й включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. У першому розділі висвітлено теоретичні аспекти бізнес-планування та його значення в системі управління підприємством. Другий розділ присвячено аналізу діяльності ПрАТ «Датагруп», а також оцінці системи бізнес-планування та процесів прийняття управлінських рішень. У третьому розділі окреслено напрями вдосконалення бізнес-планування та запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність та класифікація управлінських рішень у менеджменті підприємства

Щоденно кожна особа стикається з потребою ухвалення чисельних рішень, які окреслюють її поведінку в усіх гранях життєдіяльності, особливо у сфері фахової діяльності. Ці ухвали є органічним втіленням функцій управління, таких як планування, упорядкування, стимулювання та нагляд, зокрема, як за перебігом виконання ухвалених рішень, так і за досягнутими здобутками.

Важливість узгодження діяльності в гурті яскраво висвітлив Карл Маркс у другій половині XIX століття. Він слушно стверджував, що окремий скрипаль не потребує провідництва, оскільки самотужки керує своєю професійною діяльністю [3]. Керівне рішення є основоположною частиною процесу управління установою, адже саме через рішення реалізується вплив керівництва чи керівного органу на об'єкт управління, створюються передумови для досягнення стратегічних та поточних завдань організації.

Під керівним (управлінським) рішенням у наукових працях найчастіше мають на увазі вибір суб'єктом управління одного з імовірних шляхів дій або визначення вектору діяльності, що гарантує розв'язання проблемної обставини чи досягнення визначеної мети [66]. Визначення поняття «Управлінське рішення» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «Управлінське рішення»

Автор	Визначення
Тимошко Г. М.	це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.
	це результат творчої діяльності менеджера організації, який дає можливість вирішувати її проблеми та забезпечувати досягнення поставленої мети. Саме рішення спрямовує, координує і стимулює діяльність організації колективу. Головний об'єкт його впливу – соціальні, психологічні та економічні відносини, процеси і явища, які виникають в діяльності соціальної організації.
Суначова О. О.	це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.
	це результат цілеспрямованої діяльності керівника або органу управління, який полягає у свідомому виборі певного варіанту дій з альтернативної множини на підставі аналізу ситуації, встановлення цілей, обліку умов і ресурсів з метою досягнення стратегічної або оперативної мети підприємства.
Дорохова Л. П.	результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення мети фармацевтичної організації; продукт управлінської праці; його прийняття є процесом, що призводить до появи цього продукту.
Боровик М. В.	це творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму діяльності колективу по ефективному вирішенню назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізу інформації про її стан.

Джерело: [9, с.8; 21; 61; 65, с.97].

Потреба у прийнятті остаточного вердикту може виникати як у зв'язку із зовнішніми чинниками [42] (наприклад, ухвали вищих органів, налагодження стосунків із партнерами по співпраці тощо), так і внутрішніми причинами (відхилення від заданих параметрів виробництва, поява проблемних зон, знаходження резервів, порушення трудової дисципліни та інше). Тому будь-яке керуюче рішення є реакцією на зовнішні та внутрішні фактори, маючи на меті розв'язання проблем та досягнення найбільшої відповідності встановленим цілям [66]. У контексті управління підприємством керуюче рішення відіграє важливу роль на декількох рівнях (рис.1.1).

Функціональна роль у менеджменті

- рішення є засобом реалізації функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. Зокрема зазначено, що управлінські рішення «являють собою сукупність реалізації всіх функцій, притаманних менеджменту – планування, організації, мотивації та контролю».

Структурна роль у системі управління

- управлінське рішення виступає як ланка між процесом формування стратегії/цілей і процесом реалізації діяльності. Саме через ухвалення рішення здійснюється перехід від аналізу ситуації до дії керованої системи.

Роль у процесі управління як динамічної системи

- управлінське рішення виникає у відповідь на внутрішні чи зовнішні виклики, відхилення чи можливості, і є активним компонентом управлінської діяльності, що забезпечує адаптацію та розвиток підприємства.

Рис. 1.1. Роль управлінських рішень

Джерело: [66]

У керівництва підприємства ухвалене розпорядче рішення займає центральне місце: без нього неможливий перехід від аналізу й планування до конкретних дій, не забезпечується керуючий вплив і реальне виконання стратегічних та оперативних завдань.

Керівне рішення варто розглядати не просто як формальний документ чи акт прийняття, а як інтегрований елемент системи управління — результат аналітичного, творчого та вольового процесу обрання й реалізації дій, який забезпечує функціонування та розвиток підприємства. Його місце у менеджменті полягає в тому, що воно забезпечує зв'язок між постановкою цілей, вибором шляхів їх досягнення та реалізацією через управлінську систему.

Керівні рішення виступають багатовимірним явищем управлінської діяльності, тому їх класифікація (рис. 1.2) за різноманітними ознаками є важливим теоретичним інструментом для дослідження структури, механізмів і якості ухвалення рішень на підприємстві.

За рівнем управління (ієрархічним положенням суб'єкта)	• <i>Рішення вищого рівня</i> – пов'язані з формуванням стратегії підприємства, визначенням ключових цілей та політик, охоплюють весь об'єкт управління або значні його частини. • <i>Середнього рівня</i> – охоплюють підрозділи або функціональні блоки підприємства (наприклад, рішення щодо оптимізації виробничого підрозділу, маркетингового відділу). • <i>Нижчого (оперативного) рівня</i> – рішення, що приймаються на рівні безпосереднього управління, стосуються поточних операцій, виконання виробничих завдань, обслуговування, тощо.
За часом дії (горизонтами реалізації)	• <i>Стратегічні рішення</i> – мають довгострокову перспективу, охоплюють великі часові проміжки (наприклад, 5–10 років), формують напрям розвитку підприємства. • <i>Тактичні рішення</i> – середньотривалі (наприклад, 1–3 роки), конкретизують стратегічні рішення, формують планову основу для їх реалізації. • <i>Оперативні рішення</i> – короткострокові, спрямовані на вирішення поточних задач, оперативну адаптацію до змін, часто мають великий ступінь повторюваності.
За характером задачі / програмованістю вирішення	• <i>Програмовані (типові) рішення</i> – рішення, що повторюються в типових ситуаціях, їх алгоритм відносно стандартизований, є чіткі правила чи процедури. • <i>Непрограмовані (нетипові) рішення</i> – виникають у нових, нестандартних ситуаціях, коли немає чіткого алгоритму вирішення; вимагають творчості, інноваційного підходу, аналітичного опрацювання.
За інформаційною визначеністю (умовами прийняття рішення)	• <i>Умови визначеності</i> – керівник має достатню інформацію, наслідки альтернатив відомі, ризик мінімальний. • <i>Умови ризику</i> – рішення приймається за наявності інформації про ймовірні наслідки, але не стовідсоткової впевненості. • <i>Умови невизначеності</i> – ситуація, коли майбутні наслідки невідомі або ймовірність їх оцінити неможливо; високий рівень суб'єктивності, потреба в інтуїції.
За сферою впливу (охопленням об'єктів управління)	• <i>Загальні рішення</i> – охоплюють всю організацію або її основні структурні одиниці; мають широкий вплив. • <i>Локальні (часткові) рішення</i> – стосуються окремих підрозділів, служб, конкретних процесів чи функцій підприємства.
За способом прийняття (суб'єктами та процедурою)	• <i>Індивідуальні рішення</i> – приймаються одним керівником чи уповноваженою особою без широкого погодження; характерні для ситуацій, що потребують швидких реакцій. • <i>Колективні рішення</i> – приймаються групою осіб, комітетом, колегією, часто в ситуаціях, що потребують координації, консенсусу чи більш високої легітимності.

Рис. 1.2. Ознаки класифікації та відповідні типи рішень

Джерело: [29; 30; 32; 57; 64, с. 18-26].

Класифікація керівних рішень відіграє важливу роль у менеджменті підприємства, оскільки дає змогу впорядкувати прийняття рішень та забезпечити їхню системність. По-перше, підхід до класифікації дозволяє стандартизувати методологію розробки й ухвалення рішень: знаючи, до якого типу належить конкретне рішення — стратегічне, тактичне чи оперативне, програмоване чи нетипове — керівник або команда може обрати відповідні методи аналізу, процедури погодження, інформаційне забезпечення та рівень формалізації [44]. Це сприяє зменшенню хаотичності, запобігає дублюванню або невідповідним рішенням.

Чітке розмежування типів рішень підвищує ефективність управлінського процесу, оскільки дає змогу більш оптимально розподілити повноваження, відповідальність, ресурси й часові рамки на підготовку та реалізацію ухвал, що зменшує надмірну бюрократію або затримки і підвищує оперативність реагування [32]. Класифікація слугує основою для адаптації підприємства до змінних умов: вона допомагає розрізнити стандартні ситуації, які можна вирішувати за встановленими процедурами, і нестандартні чи кризові — що вимагають нетипових, творчих підходів. Така гнучкість є критичною для життєздатності й стійкості організації.

Класифікуючи рішення за ознаками (сфера поширення, часовий відрізок, ступінь формалізації тощо), виходить чіткіше зважити вартість і можливі результати втілених рішень: зрозуміло, чи досягнуто запланованих завдань, наскільки слушно було підібрано спосіб для їх підготовки та втілення, чи зважено ризики й умови. Впорядкована класифікація допомагає формуванню ясної системи керування на підприємстві, де кожен діяч і відділ має окреслені спроможності, межі підзвітності й способи взаємодії — що посилює дієвість організаційних зв'язків та сприяє злагодженому впровадженню стратегії.

Класифікація управлінських рішень — це не лише таксономія, а практичний засіб, який дозволяє покращити системність, прозорість і результативність системи управління на підприємстві. Завдяки різним ознакам класифікації очільники можуть точніше виявити тип обставини, підібрати найкращу модель

рішення, гарантувати дієве інформаційне та процедурне забезпечення, а також змінити спосіб оцінки результативності прийнятих ухвал.

Якість та ефективність управлінських рішень визначаються сукупністю численних чинників (табл. 1.2), що впливають як до моменту ухвалення рішення (підготовка), так і на етапі втілення та контролю. У наукових дослідженнях виділяють як внутрішні (в межах організації), так і зовнішні чинники (зовнішнє середовище, що впливає на підприємство) [21].

Таблиця 1.2

Основні групи факторів

Група факторів	Опис	
Інформаційно-аналітичні фактори	Повнота, достовірність і своєчасність інформації	рішення має базуватися на актуальній, достатній та перевірених інформації, інакше підвищується ризик помилкових виборів.
	Аналіз альтернатив і прогнозування наслідків	наявність декількох варіантів, їх оцінка та моделювання майбутніх станів сприяють підвищенню обґрунтованості рішень.
	Методичне забезпечення процесу ухвалення	використання раціональних методів, алгоритмів, моделей прийняття рішень підвищує їх якість.
Кадрові та психологічні фактори	Компетентність, досвід і професіоналізм керівника чи управлінців	чим вище рівень знань, навичок і управлінської культури, тим вища якість ухвалюваних рішень.
	Психологічні чинники	мотивація, самооцінка керівника, вплив стресу, емоційна стабільність — впливають на здатність до раціонального вибору.
	Організаційна культура і середовище	взаємодія, комунікація, підтримка інновацій, відкритість до змін формують сприятливі умови для якісних управлінських рішень.
Організаційно-структурні фактори	Чіткість формулювання мети та задачі рішення	невизначеність чи нечіткість формулювання знижує якість рішення.
	Рівень делегування повноважень та розподіл відповідальності	ефективна структура прийняття рішень, адекватний рівень участі суб'єктів управління сприяє результативності.
	Система контролю та моніторингу реалізації рішення	лише ухвалені рішення недостатньо: важливо забезпечити контроль, оцінку й коригування реалізації.

Продовження таблиці 1.2

Зовнішньо-системні фактори	Стан зовнішнього середовища	економічна, політична, соціальна нестабільність, ринкова конкуренція, технологічні зміни — створюють умови невизначеності та ризику, що впливають на результативність управлінських рішень.
	Законодавчо-нормативне забезпечення, галузеві стандарти	обмеження законодавства чи нормативів можуть впливати на можливість варіантів і швидкість ухвалення рішення.
	Технологічні та ресурсні обмеження	недостатня кількість ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), відсутність технологій — суттєво знижують результативність рішень.

Джерело: [14; 27; 28; 31; 40; 51; 52].

Усвідомлення цих чинників є надважливим для поліпшення ефективності управлінської діяльності, бо саме завдяки належному врахуванню факторів можливе вдосконалення процедури ухвалення рішень та зростання результативності їх виконання.

Слід зауважити, що чинники не функціонують окремо — вони взаємозалежні та формують рухливі системи впливу. Приміром, значний ступінь небезпеки зовнішнього утворення підсилює потреби до фаховості лідера; брак даних при технологічних трансформаціях збільшує потребу в методологічному супроводі; зосереджена модель ухвалення вибору може бути менш гнучкою за умов стрімких змін [27].

Варто брати до уваги, що вплив чинників може змінюватись залежно від рівня управління (стратегічний, тактичний, оперативний), обсягу підприємства, сфери діяльності, особливостей зовнішнього оточення. Тобто однаковий чинник (наприклад, час на ухвалення рішення) може мати суттєво більший негативний вплив на оперативному рівні, аніж на стратегічному.

Якість і результативність управлінських рішень значною мірою залежать від належного врахування сукупності чинників — інформаційно-аналітичних, кадрових, організаційних та зовнішньо-системних. Підприємство, яке послідовно керує цими чинниками, створює підстави для ухвалення зважених, своєчасних, гнучких рішень, спроможних реалізувати стратегічні й оперативні

завдання. Врахування впливу чинників дозволяє не лише покращити якість рішення на стадії ухвалення, але й посилити вірогідність успішного впровадження й досягнення очікуваних наслідків, що має вирішальне значення для дієвого менеджменту підприємства.

1.2. Теоретичні засади бізнес-планування як елемента стратегічного розвитку

Бізнес планування виступає одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, адже воно забезпечує системний підхід до визначення напрямів розвитку, розподілу ресурсів та контролю за реалізацією стратегічних і тактичних цілей. Бізнес-план є робочим інструментом і для новостворюваних і для діючих підприємств, він охоплює не лише поточну, а й перспективну діяльність [7; 15].

Під бізнес-плануванням розуміють процес формування, документування і впровадження управлінських рішень щодо створення, розвитку чи реструктуризації підприємницького або інвестиційного проекту за допомогою розробки бізнес-плану — письмового документа, який містить аналіз ситуації, визначення цілей, обґрунтування стратегії, планування ресурсів та оцінювання результатів [7].

Бізне-планування – це послідовний процес визначення завдань і методів їх досягнення через створення й упровадження бізнес-плану як головного керівного документа. У навчально-методичному посібнику автори наголошують, що ділове планування передбачає всебічне планування розвитку діяльності установи, яке охоплює виробничо-економічні, фінансові, маркетингові та управлінські аспекти [63].

Бізнес-планування — це «процес формування документа про майбутній успіх установи, слугує «орієнтиром» для ділків [69]. Бізнес-план – це документ, що викладає план впровадження підприємницької ініціативи, узгодженого з цілями розвитку установи та наявними засобами. Бізнес план пов'язує стратегію

та графічне планування. Складають його, зазвичай, на термін 3-5 років. Бізнес-план нерідко втілюють як проєкт досягнення головної цілі підприємства одним із можливих шляхів. Тому установа може одночасно створювати кілька бізнес-планів, порівнювати їх, бо бачить кілька шляхів реалізації стратегічної мети через різні проміжні завдання [34, с. 149]. Отже, ділове планування відзначається такими рисами [38]:

- прогнозування майбутнього стану підприємства та його зовнішнього середовища;
- систематизація інформації про ринок, ресурси, організацію виробництва та фінанси;
- вибір стратегій та тактик, що реалізують цілі підприємства;
- спадковість із функціями менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль;
- орієнтація на забезпечення життєздатності підприємства в умовах ринку.

Головна мета бізнес-планування полягає у створенні системи впровадження, обґрунтування та впровадження діяльності компанії, що дозволяє збільшити ефективність застосування ресурсів, знизити небезпеки, гарантувати стратегічну здатність конкурувати та досягти визначених завдань [4]. Бізнес-план дає змогу передбачати не лише усі кроки для втілення нової думки, а й окреслити потрібне грошове забезпечення та потенціал отримання зиску (прибутку) [7]. Бізнес-планування надає змогу організації комплексно підходити до вибору шляхів зростання, а також до аналізу та моніторингу реалізації бізнес-ідей.

Серед специфічних цілей бізнес-планування можливо виокремити: формулювання та обґрунтування підприємницької концепції чи проєкту; визначення потенціалу ринкового розміщення, обсягів випуску та збуту; планування надходжень (фінансових, матеріальних, людських) та джерел їхнього покриття; оцінка небезпек, змагальних умов та зовнішніх чинників; формування системи нагляду за виконанням плану та виправлення роботи при відхиленнях.

У системі управління підприємством бізнес-планування займає стратегічно значуще місце, оскільки: забезпечує зв'язок між місією підприємства, його

стратегією й конкретними проєктами; формує основу для ухвалення керівних рішень на різних рівнях (оперативному, тактичному, стратегічному); сприяє мобілізації ресурсів та залученню зовнішніх фінансів і інвесторів (через представлення бізнес-плану — «письмовий документ, необхідний передумовою залучення інвестицій»); підсилює адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища через сценарне планування, аналіз і контроль; виступає орієнтиром для внутрішньої комунікації між структурними підрозділами, збільшуючи зрозумілість завдань і узгодженість дій [1].

Бізнес-планування — це не лише складання бізнес-плану як документа, але й комплексний процес стратегічного характеру, спрямований на забезпечення системного, прогностного та управлінського підходу до розвитку підприємства. Мета цього процесу — підвищення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства, оптимізація ресурсів, зменшення ризиків і досягнення стратегічних цілей у постійно мінливому бізнес-середовищі. Процедура бізнес-планування (рис. 1.3) зазвичай включає низку послідовних кроків, кожен з яких має своє значення для забезпечення повноти, обґрунтованості та реалізованості майбутнього бізнес-проєкту [70].



Рис. 1.3. Процес бізнес-планування

Джерело: [34, С.149-150; 70].

Бізнес-план перетворюється не просто на документ, а на засіб керування підприємством. Ці кроки можуть змінюватися або пристосовуватися відповідно до особливостей фірми, обсягів ініціативи, призначення плану, зовнішніх обставин тощо, та загальний порядок залишається незмінним: завдання → оцінка → композиція → кошти/матеріали → оформлення → впровадження та нагляд [36, с.9]. Попри розбіжності між компаніями та заходами, існує загальновизнана — чи «базова» — будова бізнес-плану, яка охоплює головні частини (табл. 1.3.)

Таблиця 1.3

Типова структура бізнес-плану

Розділ	Зміст і призначення
Титульний лист	Назва підприємства/проєкту, адреса, засновники, розробники плану, дата розробки.
Резюме (виконавче резюме)	Короткий виклад ідеї, цілей, сутності бізнесу, основних показників, потреби у фінансуванні, прогнозів, переваг — для швидкого ознайомлення інвестора чи зацікавленої сторони.
Опис підприємства / компанії	Юридична форма, сфера діяльності, історія (якщо є), місія, місце на ринку, структура управління.
Опис продукту / послуги	Характеристика товарів або послуг, їх властивості, унікальні переваги, ціннісна пропозиція, відмінності від конкурентів.
Аналіз ринку, маркетинговий план та збут	Дослідження ринку: обсяг, тенденції, цільова аудиторія, конкуренти; стратегія просування, позиціонування, цінова політика, канали збуту.
Виробничий / операційний план	Для виробничих або товарних бізнесів — опис процесів, обладнання, логістики, постачання, організації виробництва або надання послуг.
Організаційний план	Структура управління, персонал, кадровий склад, ролі, відповідальність, організація бізнес-процесів.
Фінансовий план	Прогнози доходів і витрат, грошових потоків, бюджету, потреби у фінансуванні, рентабельності, окупності.
Оцінка ефективності, рентабельності, ризики і гарантії	Аналіз можливих ризиків, їх ймовірності; заходи із мінімізації ризиків; прогнози окупності, чутливості до зміни зовнішніх умов.
Додатки	Документи, графіки, діаграми, розрахунки, додаткові матеріали, які підтверджують і деталізують інформацію з основних розділів.

Джерело: [23; 36; 59; 60].

Складання бізнес плану не є універсальним — воно має коригуватися залежно від характеру бізнесу, масштабів, завдань і потреб. Наприклад, для невеликого сервісного підприємства може не бути розділу «виробничий план» («виробничий план» може бути замінено на «план виробництва» або залишено без змін, але я виберу схожий за змістом варіант, щоб зберегти ідентичність тексту). Глибинність опрацювання кожного розділу має відповідати цілям бізнес плану і зацікавленій аудиторії (інвестор, кредитор, внутрішній менеджмент, грантодавець тощо) [59; 60]. Змістовний бізнес план має бути структурованим, логічним, обґрунтованим і з урахуванням реальних умов, щоб стати не лише документом для демонстрації, але й практичним засобом управління [70].

Ретельне проходження всіх етапів і чітка структура бізнес плану відіграють фундаментальну роль у стратегічному розвитку підприємства, оскільки забезпечують комплексну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, підвищують прозорість діяльності для зацікавлених сторін, створюють механізми контролю та коригування, а також дають змогу планомірно масштабувати бізнес. Бізнес план у своїй структурованій формі забезпечує аргументоване обґрунтування управлінських рішень: аналіз ринку, ресурсів, ризиків і прогнозів дає змогу здійснити вибір таких стратегій та тактик, які максимально відповідають реальним умовам і цільовим орієнтирам підприємства.

Для зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів — інвесторів, кредиторів, партнерів або співробітників управлінської команди — наявність бізнес плану створює прозору картину бізнес ідеї, фінансових і організаційних параметрів, що значно підвищує довіру до проекту та полегшує прийняття рішення про підтримку або співпрацю.

Бізнес-план виступає не просто стратегічним документом, а знаряддям керування: завдяки окресленим цілям, показникам, крокам реалізації й оцінці ризиків стає можливим не лише початок проекту, але й моніторинг ходу виконання, знаходження розбіжностей, вчасне введення виправлень та припасування стратегії відповідно до змін внутрішнього чи зовнішнього оточення [20].

На основі вправно складеного Бізнес-плану установа отримує спроможність планомірного зростання та розширення: виразна ідентифікація ресурсів, ринків, цільових значень і загроз формує підґрунтя для поступового збільшення обсягів, захоплення нових ділянок ринку або виконання нових ініціатив із помітною фінансовою слушністю [13; 55; 71].

Бізнес-план — це не лише документи для початку або демонстрації проекту, а цілісний інструмент стратегічного керування, що гарантує обґрунтованість ухвал, ясність і довіру зацікавлених осіб, нагляд та гнучкість, а також стабільне зростання і розширення комерційної діяльності.

1.3. Взаємозв'язок бізнес-планування з ефективністю управлінських рішень

Бізнес-план виступає головним документом та аналітичним інструментом, який слугує основою для формування та прийняття управлінських рішень на підприємстві. Поєднуючи стратегічне бачення, ресурсну базу та інформаційну складову, бізнес-план забезпечує таку організацію управлінської діяльності, яка дає змогу зменшити невизначеність, підвищити обґрунтованість ухвал і оптимізувати шляхи втілення проєктів.

Перш за все, бізнес-план надає системне обґрунтування вибору стратегії та тактики. Він передбачає всебічний аналіз внутрішнього стану компанії, її ресурсів, зовнішнього середовища, ринкових умов, конкурентів, потенційних ризиків та нагод [33]. Саме на підставі такого аналізу керівництво може обрати найкращий варіант рішення, порівнявши альтернативи не лише за інтуїтивними відчуттями, а за об'єктивними показниками. Таким чином, бізнес-план дає змогу перетворити управлінську ухвалу із суб'єктивного акту на аргументований, виважений вибір з огляду на всі важливі аспекти. Це особливо значуще в умовах мінливого економічного або ринкового середовища, коли рішення мають брати до уваги не лише поточні обставини, а й довготермінові прогнози.

По-друге, бізнес-план виконує функцію комплексного інформаційного забезпечення задля ухвалення рішень. Документ містить відомості про ресурси (фінансові, матеріальні, трудові), очікувані видатки та прибутки, часові межі впровадження, ринкові прогнози, критерії ризику, методiku фінансування тощо [26; 41]. Завдяки такій інформативній основі керівник має змогу зважити реальність та відповідність різноманітних керуючих сценаріїв, звернути пильність на можливі слабкі моменти, обчислити фінансову віддачу й ухвалити рішення з огляду на найбільш повну картину.

Бізнес-план відіграє функцію засобу комунікації та легітимізації ухвалених рішень перед зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами — інвесторами, кредиторами, партнерами, працівниками. Наявність бізнес-плану

дає нагоду обґрунтувати рішення прозоро та вагомо, показати економічну виправданість, передбачуваність і керованість проєктів [56]. Це сприяє зростанню довіри до установи, залученню коштів і підтримці починань на рівні управління та власників.

Також бізнес-план окреслює межі для контролю, оцінки та виправлення ухвалених рішень. Оскільки він формує зрозумілий план дій з окресленими етапами, засобами, загрозами, передбачуваними здобутками та показниками оцінки, втілення проєкту стає вимірюваним і підлягає розбору [33; 55]. У випадку виявлення розбіжностей чи зрушень зовнішнього середовища, на підставі бізнес-плану можна швидко відрегулювати напрямок зростання, припасувати стратегію або переглянути ресурси. Таким чином, бізнес-план є не лише засобом старту, а й системою керування процесом, що дає змогу зменшити ризики та зберігати сталість функціонування.

Бізнес-план формує послідовне бачення подальших шляхів підприємства, що дає змогу узгодити короточасні робочі завдання з тривалими стратегічними цілями [13; 24; 26]. Це покращує рівень ухвалених управлінських рішень, адже кожне рішення розглядається не окремо, а як складова єдиної стратегії розвитку підприємства — з огляду на засоби, ринкові вектори, цільову політику та конкурентів.

Бізнес-план є підґрунтям для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, надає інформаційну підтримку, слугує засобом комунікації та легітимізації, дає змогу моніторити та коригувати виконання проєктів і формує впорядковану базу для стратегічного зростання компанії. Його наявність та якість визначають, наскільки дієвими, розумними й гнучкими будуть управлінські рішення у ситуації плинного ринкового середовища.

Процедура бізнес-планування на сучасному підприємстві виконує роль системного протистояння ризикам та невизначеності, які є невіддільною ознакою ринкової ситуації. Саме через детальний розгляд, структуроване передбачення та моделювання варіантів розвитку бізнес-план виступає як апарат, що дає змогу

керівництву підприємства очікувати можливі небезпеки, зменшувати їхній вплив та гарантувати стійкість роботи.

Бізнес-план допомагає виявити, проаналізувати та оцінити ризики ще на етапі підготовки проєкту чи стратегії [2]. При розробці бізнес-плану передбачено вивчення внутрішнього середовища підприємства (ресурсна база, виробничі потужності, фінанси), зовнішніх умов (ринкова кон'юнктура, конкуренція, зміни у законодавстві, соціально-економічна нестабільність), а також імовірних загроз — економічних, фінансових, технологічних тощо. Такий підхід дозволяє знайти «слабкі місця» ще до початку втілення, визначити важливі аспекти, на які варто звернути увагу, та сформулювати запобіжні кроки або резерви.

Подальша оціночна функція бізнес-плану полягає у прогнозуванні ймовірності та обсягу негативних подій, а також в оцінці їхніх наслідків [25]. Зокрема, у процесі бізнес-планування може проводитися аналіз сценаріїв розвитку: базового, оптимістичного, песимістичного залежно від можливих зрушень внутрішніх або зовнішніх чинників [43]. Це дає змогу підготувати запасні стратегії, що забезпечує гнучкість керування та зменшує вразливість підприємства перед несприятливими змінами.

Бізнес-планування виконує важливу антикризову функцію. У ситуаціях, коли зовнішнє середовище зазнає сильних коливань — економічних, політичних чи технологічних — наявність заздалегідь підготовленого бізнес-плану дає змогу швидко пристосовуватись. Він є підґрунтям для антикризового керування: установа має чіткий засіб для реагування на небезпеки, корегування стратегії, перерозподілу активів, зміни тактики чи структури роботи [8; 45].

Не менш суттєвим є те, що бізнес-планування посилює інформаційну відкритість і прогнозованість управлінських рішень [54]. Завдяки тому, що всі основні показники — засоби, видатки, прибутки, терміни, очікувані підсумки, загрози — зафіксовані у папері, керівництво має аргументовану базу для ухвалення рішень. Це знижує значення інтуїції або випадкових варіантів, котрі за умов непевності можуть спричинити необґрунтовані кроки та суттєвих витрат.

Бізнес-план формує механізм пильного стеження та моніторингу впровадження, що знижує ризик «провалу» проєкту. Якщо у бізнес-плані окреслені контрольні етапи, запаси, опції виправлення проєктів у разі відхилень, компанія набуває здатності вчасно помічати відхилення від програми, розбирати їхні причини та виправляти заходи. Отже, бізнес-план перетворюється на засіб сталості та еластичності, зменшує вірогідність кризових обставин та посилює вірогідність успішного досягнення намірів.

Бізнес-планування виконує функцію комплексного управління ризиками та зменшення невизначеності: воно дозволяє передбачити можливі небезпеки, зважити їхню вірогідність та наслідки, розробити запасні варіанти, забезпечити інформаційне підґрунтя для ухвалення рішень, а також запровадити системи нагляду та пристосування. Саме завдяки цьому бізнес-план стає не просто схемою кроків, а основним засобом посилення надійності та результативності роботи установи у мінливих реаліях.

Впровадження бізнес-плану у процес прийняття стратегічних та тактичних рішень є важливим аспектом керівництва, що гарантує логічну цілісність, узгодженість дій на різних рівнях керування та посилює гнучкість підприємства до змін зовнішнього оточення.

Бізнес-план відіграє роль сполучної ланки між стратегічним баченням підприємства та реальними операційними кроками. У рамках стратегічного керування бізнес-план виступає формалізованим інструментарієм, який перетворює абстрактні стратегічні цілі, місію та довгострокові задуми у впорядкований, виконаний проєкт із визначеними показниками, ресурсною базою, часовими межами та розподілом обов'язків [11; 53]. Таке оформлення дозволяє зменшити суб'єктивність у прийнятті ухвал, запровадити системний метод, і гарантувати, що стратегічні наміри підприємства будуть втілені послідовно, злагоджено та результативно.

У межах тактичного керування, бізнес-план стає основою для розробки середньо- та короткострокових планів [11], які деталізують шляхи втілення стратегічних цілей. Завдяки опису продуктів або послуг, маркетингових,

виробничих, організаційних, фінансових аспектів у бізнес-плані, керівництво може корегувати поточні ухвали так, щоб вони відповідали загальній стратегії — наприклад, планувати обсяги виробництва, збут або інвестиції, виходячи з довгострокового прогнозу і ресурсів [50].

Бізнес-план сприяє інтеграції управлінських функцій [5] — стратегічного планування, ресурсо- та фінансового менеджменту, організації виробництва і контролю — в єдину систему. Це дозволяє підприємству не лише формулювати стратегію, але й забезпечити її реалізацію, підтримуючи координацію між підрозділами, нагляд за виконанням, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [39]. Такий підхід підвищує сталість, передбачуваність та ощадливість в управлінні.

Важливо, що завдяки бізнес-плануванню стає можливим попереднє оцінювання ресурсів, витрат, ризиків та очікуваних результатів, що зменшує невизначеність і підвищує ґатунок управлінських рішень. Умови впровадження планів стають прозорими, а ухвали — обґрунтованими на аналітичній основі, що істотно як у довгостроковій перспективі, так і при щоденних тактичних рішеннях.

Бізнес-план не просто доповнює процес менеджменту — він виступає невіддільним компонентом, який забезпечує послідовність між стратегічним формулюванням цілей і тактичним управлінням, слугує обґрунтуванням ухвал, координує ресурси, організовує управлінські функції та сприяє адаптивності й стабільності підприємства у динамічному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ДАТАГРУП»

Приватне акціонерне товариство «Датагруп» (табл. 2.1) зареєстровано з кодом ЄДРПОУ 31720260, правова форма — акціонерне товариство. Засноване у 2001 році. Компанія входить до складу групи компаній DVL (Datagroup, Volia, lifecell), яка належить французькому інвестору Ксав'є Ніелю через NJJ Holding [37; 47; 58].

Таблиця 2.1

Основна інформація про ПрАТ «Датагруп»

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ДАТАГРУП
Скорочена назва	ПРАТ «ДАТАГРУП»
Назва англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY «DATAGROUP» (PJSC «DATAGROUP»)
Код ЄДРПОУ	31720260
Дата реєстрації	29.10.2001 (24 роки 1 місяць)
Уповноважені особи	Шелемба Михайло Васильович з 16.11.2016, керівник
Розмір статутного капіталу	210 709 275,00 грн.
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Види діяльності	Основний: 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку Інші: 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку 61.30 Діяльність у сфері супутникового електрозв'язку 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій 73.11 Рекламні агентства 26.30 Виробництво обладнання зв'язку 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

Джерело: [37; 46; 47; 49; 58].

Підприємство є одним із головних операторів стаціонарного зв'язку та передачі даних в Україні [49]. Протягом своєї роботи ПрАТ «Датагруп» розширила набір телекомунікаційних послуг [19], охоплюючи сектори корпоративних замовників, малого та середнього підприємництва, а також приватних користувачів: серед запропонованих сервісів — доступ до Інтернету, телефонія, передача інформації, створення комерційних мереж, хмарні послуги, дата-центри, супутниковий зв'язок, засоби забезпечення кіберзахисту.

Головним пріоритетом підприємства є надання стабільного, адаптивного, висококласного зв'язку та інформаційних послуг для бізнесу й громадян, що проявляється у безперервному вдосконаленні інфраструктури, розширенні гами сервісів, а також оновленні мереж. За роки діяльності ПрАТ «Датагруп» пройшла шлях від невеличкого оператора до масштабного телекомунікаційного холдингу з широкою географією обслуговування та потужною інфраструктурою: оптоволоконні мережі, магістральні канали, дата центри, супутниковий зв'язок. Компанія має міжнародні точки присутності, що дозволяють забезпечувати передачу даних на високому рівні, виходячи за межі України.

Місія ПрАТ «Датагруп» полягає у наданні якісних, надійних та сучасних телекомунікаційних рішень, які відповідають потребам сучасного бізнесу та громадян. Підприємства прагне забезпечити стабільний зв'язок, високу якість послуг, безпеку та зручність користування, а також впровадження інновацій для задоволення нових вимог ринку.

У межах власної стратегії розвитку ПрАТ «Датагруп» проводить модернізацію мереж, запровадження нових технологій, розбудову дата-центрів, розширення переліку послуг — зокрема хмарних, супутникових, дата-сервісів, рішень для бізнесу та кінцевих споживачів. Така стратегія дає змогу компанії підтримувати конкурентність, пристосовуватися до викликів ринку та технологічних зрушень, а також задовольняти потребу зростаючого попиту на якісний зв'язок та IT-послуги. ПрАТ «Датагруп» — це сучасне, велике, динамічне підприємство у сфері телекомунікацій, яке об'єднує широкий спектр сервісів,

прагне до інновацій, постійно розвиває інфраструктуру й гарантує надійність та якість для корпоративних і приватних замовників.

Організаційна структура управління ПрАТ «Датагруп» (рис. 2.1.) складена так, щоб гарантувати дієве керування великим телекомунікаційним підприємством, яке функціонує в умовах значної технічної заплутаності, широкого охоплення мережі та розмаїття комерційних пропозицій. Фундаментом структури є функціональний підхід із виразним розмежуванням прав та обов'язків між різними відділами, що сприяє гнучкому пристосуванню до змін ринку та сталому вирішенню стратегічних і робочих цілей.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Датагруп»

Джерело: [37; 47; 58].

У центрі системи керування знаходиться Генеральний директор, якому делеговано головну відповідальність за загальний стратегічний напрямок компанії, розпорядження ресурсами, ухвалення визначальних рішень, формування політики зростання та корпоративного управління. На цей період керманичем Товариства зареєстровано Михайла Шелембу.

Під прямим керівництвом Генерального директора діють профільні відділи, кожен з яких опікується окремими сферами діяльності: технічна інфраструктура (мережі, дата-центри, орбітальний зв'язок), створення та пропозиція телекомунікаційних сервісів (доступ до Інтернету, пересилання даних, хмарні варіанти, кіберзахист), комерційна діяльність (взаємодія з корпоративними та приватними споживачами, збут, договори), а також супровід споживачів (технічна допомога, сервісні пункти). Така функціональна подільність дає змогу чітко розділити обов'язки, гарантувати вузьку спеціалізацію й швидкість ухвалення рішень у межах кожної ділянки.

Однією з властивостей організаційної структури є наявність окремого комплаєнс-підрозділу, що відповідає за впровадження корпоративних норм етики, нагляд за дотриманням внутрішніх та зовнішніх нормативів, керування ризиками, антикорупційну політику, санкційну безпеку. Цей підхід свідчить про прагнення підприємства до прозорості, відповідальності та високих критеріїв корпоративного управління. Що рівні керування у структурі ПрАТ «Датагруп» організовані ієрархічно, але при цьому структура зберігає плинність — залежно від конкретних проєктів чи бізнес-напрямків можуть залучатися міжфункціональні групи або комітети, що дозволяє швидко реагувати на мінливі умови ринку та технологічні виклики. Також функціональна структура поєднується з елементами корпоративного керування, що забезпечують рівновагу між ухваленням стратегічних рішень на рівні власника/акціонера та управлінською автономією операційних підрозділів.

Організаційна структура ПрАТ «Датагруп» — це продумана, багаторівнева система управління, яка гарантує чіткий розподіл відповідальностей, спеціалізацію функцій, корпоративну дисципліну, контроль і можливість адаптації. Така структура створює передумови для стабільного розвитку компанії, ефективного виконання стратегічних планів, оперативного реагування на виклики та забезпечення високої якості послуг у сфері телекомунікацій.

Аналіз фінансово-економічних чинників ПрАТ «Датагруп» за період 2022–2024 років (табл. 2.2.) демонструє динаміку розвитку підприємства та

особливості структури активів, капіталу і зобов'язань, а також ефективність операційної діяльності.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки фінансових показників 2022-2024 ПрАТ «ДАТАГРУП»

Показники	Од вим.	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022		2024/2023	
					Абс. відх.	Темп. Зрост., %	Абс. відх.	Темп. Зрост., %
Активи	тис. грн	3103123	3727763	3563041	624640	20,1%	-164722	-4,4%
Необоротні активи	тис. грн	2659635	2784448	3127238	124813	4,7%	342790	12,3%
Оборотні активи	тис. грн	443488	943315	435803	499827	112,6%	-507512	-53,8%
Баланс	тис. грн	3103123	3727763	3563041	624640	20,1%	-164722	-4,4%
Власний капітал	тис. грн	707705	1025928	1155144	318223	45,0%	129216	12,6%
Довгострокові зобов'язання	тис. грн	1935415	2066066	1962076	130651	6,7%	-103990	-5,0%
Поточні зобов'язання	тис. грн	460 003	635769	445821	175766	38,2%	-189948	-29,9%
Чистий дохід від реалізації	тис. грн	1374015	1204752	1561840	-169263	-12,3%	357088	29,6%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	749207	757256	1002305	8 049	1,1%	245049	32,4%
Валовий прибуток	тис. грн	624808	447496	559535	-177312	-28,4%	112039	25,0%
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	321016	184381	301839	-136635	-42,6%	117458	63,7%
Дохід від участі в капіталі	тис. грн	25478	181011	326449	155533	610,4%	145438	80,3%
Фінансові витрати	тис. грн	120407	414637	455909	294230	244,3%	41272	10,0%

Загальні активи підприємства на кінець 2022 року склали 3 103 123 тис. грн, у 2023 році збільшилися до 3 727 763 тис. грн, що відповідає приросту на 20,1 %. Проте у 2024 році відмічається невелике зменшення активів на 4,4 % порівняно з минулим роком — до 3 563 041 тис. грн. Така динаміка засвідчує інтенсивне нарощування активів у 2023 році, що могло бути пов'язане

з розширенням інвестиційної діяльності та модернізацією інфраструктури, з подальшою корекцією у 2024 році.

У структурі активів найбільш вагомими залишаються необоротні активи, питома частка яких зростає з 2 659 635 тис. грн у 2022 році до 3 127 238 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 12,3 % порівняно з 2023 роком. Це засвідчує продовження інвестицій у довготермінові ресурси, включаючи розвиток магістральних мереж, дата центрів та технологічної інфраструктури. Оборотні активи демонструють коливання: у 2023 році їх обсяг зріс удвічі порівняно з 2022 роком, сягнувши 943 315 тис. грн, проте у 2024 році відбулося значне зменшення на 53,8 % — до 435 803 тис. грн, що може пояснюватися використанням оборотних ресурсів для фінансування капітальних проєктів та покриття поточних зобов'язань.

Власний капітал компанії показує стійку позитивну тенденцію: зростання з 707 705 тис. грн у 2022 році до 1 155 144 тис. грн у 2024 році відображає підвищення фінансової стійкості та здатності підприємства самостійно фінансувати свою діяльність. Довгострокові зобов'язання лишаються відносно стабільними, коливаючись у межах 2 066 066 тис. грн у 2023 році до 1 962 076 тис. грн у 2024 році, що свідчить про помірний рівень залученого фінансування. Поточні зобов'язання демонструють скорочення у 2024 році на 29,9 %, що вказує на ефективне управління короткотерміновими фінансовими ресурсами.

Доход від реалізації продукції та послуг у 2023 році зменшилась на 12,3 % порівняно з 2022 роком, що може бути зумовлене змінами попиту чи ринкових умов, проте у 2024 році спостерігалось зростання на 29,6 % — до 1 561 840 тис. грн, що засвідчує пожвавлення діяльності та збільшення обсягів продажу. Вартість реалізованої продукції зростала у 2024 році на 32,4 %, що пов'язане з вкладеннями у модернізацію та підвищенням витрат на сировину й енергоресурси. Валовий прибуток просів у 2023 році на 28,4 %, однак у 2024 році зріс на 25 %.

Фінансовий результат від операційної діяльності також коливався: у 2023 році він зменшився на 42,6 %, проте у 2024 році піднявся на 63,7 %, що доказує влучне керування операційними процесами та впорядкування витрат. Дохід від участі у капіталі показує суттєве піднесення, від 25 478 тис. грн у 2022 році до 326 449 тис. грн у 2024 році, що свідчить про вдалу інвестиційну стратегію та надходження від дочірніх і асоційованих організацій. Водночас фінансові видатки у 2023 році збільшились більш ніж удвічі, а у 2024 році додатково зросли на 10 %, що потребує пильності до впорядкування позикового капіталу та контролю фінансових ризиків.

Аналіз головних економічних показників ПрАТ «Датагруп» за 2022–2024 роки вказує на стійкий розвиток підприємства, посилення власного капіталу, жваву інвестиційну діяльність та пристосування до ринкових обставин. Збільшення валового та операційного прибутку у 2024 році, накопичення надходжень від участі в капіталі та зменшення поточних боргів свідчать про зростання продуктивності управлінських рішень та стратегічного бачення підприємства.

SWOT-аналіз ПрАТ «Датагруп» (табл. 2.3) дає змогу комплексно досягнути міцні та хибні боки компанії, а також потенціал і ризики, які впливають на результативність бізнес-планування та керівних рішень.

Сильні сторони товариства включають високу технологічну обізнаність та розвинену інфраструктуру телекомунікацій, що гарантує надійність і здатність до розширення послуг. ПрАТ «Датагруп» має стабільний власний фінансовий капітал, що посилює фінансову стійкість і дозволяє проводити інвестиції у розвиток мереж, дата центрів та хмарних сервісів. Широкий асортимент послуг і спрямованість на корпоративних замовників підвищують конкурентність та сприяють диверсифікації прибутків. Запровадження комплаєнс засобів та прозорої системи управління зміцнює реноме та довіру інвесторів і стейкхолдерів.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Датагруп»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока технологічна експертиза та розвинена телекомунікаційна інфраструктура, що забезпечує надійність і масштабованість послуг. Стабільний власний капітал, що дозволяє фінансувати розвиток мереж, дата центрів та хмарних сервісів. Широкий спектр послуг для корпоративних клієнтів, що підвищує конкурентоспроможність. Наявність комплаєнс механізмів і прозора система корпоративного управління, що зміцнює репутацію і довіру інвесторів.	Висока залежність від зовнішніх ринкових і технологічних умов. Значні витрати на підтримку і модернізацію інфраструктури. Коливання оборотних активів і фінансових витрат, що створює ризики для ліквідності. Зростання собівартості реалізації продукції та періодичне зниження валового прибутку, що потребує оптимізації витрат і підвищення ефективності операційної діяльності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення послуг у сфері хмарних рішень, кібербезпеки та супутникового зв'язку. Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки. Впровадження інноваційних технологій і цифровізація бізнес процесів для підвищення ефективності управлінських рішень. Розвиток партнерських програм і співпраці з корпоративними клієнтами, що здатне збільшити доходи та рентабельність.	Економічна, політична та нормативна нестабільність в Україні. Високий рівень конкуренції на телекомунікаційному ринку. Загрози кібербезпеки, коливання валютних курсів та вартості ресурсів. Ці фактори створюють додаткові ризики для планування та реалізації стратегічних рішень.

Слабкі сторони виявляються у значній залежності від зовнішніх ринкових та технологічних умов, суттєвих витратах на оновлення та обслуговування інфраструктури, а також у змінах оборотних активів і фінансових витратах, що породжує додаткові ризики для ліквідності. Збільшення собівартості продажу продукції та певне зниження валового прибутку у минулі роки свідчить про потребу оптимізації витрат та покращення ефективності виробничої діяльності.

Можливості компанії пов'язані із подальшим розширенням послуг у галузі хмарних рішень, кібербезпеки та супутникового зв'язку, а також із виходом на нові територіальні та світові ринки. Новітні технології та цифровізація бізнес-процесів формують перспективи для покращення ефективності управлінських рішень та конкурентних переваг [35]. Поглиблення співпраці з корпоративними клієнтами та розвиток партнерських проєктів здатне наростити доходи та прибутковість.

Загрози для підприємства охоплюють нестійкість економічного, політичного та регуляторного середовища в Україні, кіберзагрози, значний рівень

суперництва на телекомунікаційному ринку, а також зміни валютних курсів та цін на ресурси. Ці чинники формують додаткові виклики для формування та втілення стратегічних ухвал.

Виконаний SWOT-аналіз дає змогу дійти висновку, що ПрАТ «Датагруп» володіє надійною базою для зростання, однак потребує впорядкованого контролю загроз, раціоналізації витрат і пристосування до зовнішніх трансформацій. Залучення цих результатів у процес бізнес-планування посприє покращенню результативності управлінських рішень та стратегічного поступу підприємства.

2.2. Аналіз системи бізнес-планування на ПрАТ «Датагруп»

Процес бізнес-планування на підприємстві — це системна, багатоетапна робота, яка вимагає залучення різних рівнів керування та фахівців, об'єднання аналітичних, фінансових і виробничих відомостей, а також упорядкування низки паперів, які є основою для прийняття керівних ухвал [16]. Щодо ПрАТ «Датагруп» така послідовність набуває особливої ваги через особливості телекомунікаційної роботи, розмір інфраструктури та потребу в оперативній відповіді на зміни ринкової ситуації.

Процес бізнес-планування у ПрАТ «Датагруп» (додаток А) умовно можливо розділити на головні стадії, зазначені на рис. 2.2.

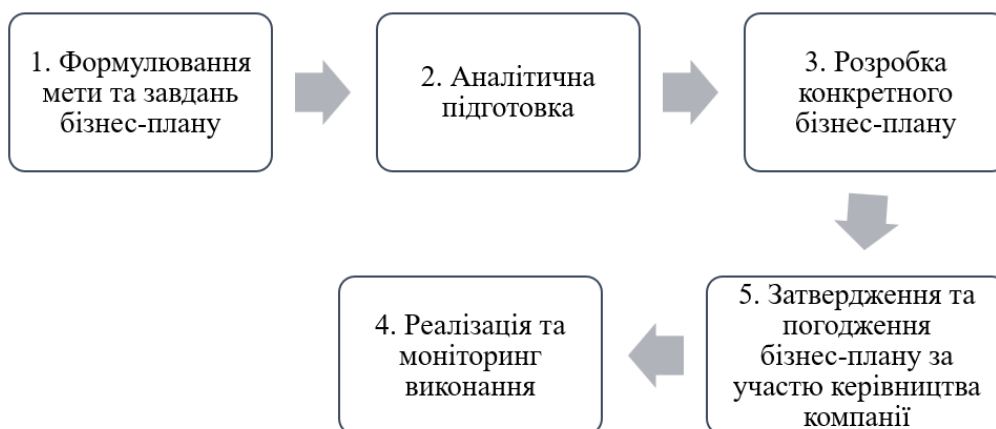


Рис. 2.2. Етапи процесу бізнес-планування

1. Формулювання мети та завдань бізнес-плану полягає у визначенні стратегічних чи оперативних цілей, яких прагне досягти компанія. Це може бути розширення мережі, оновлення інфраструктури, запровадження нових послуг (наприклад, хмарних, супутникових, дата-центрів) чи покращення рівня обслуговування. Такий підхід дозволяє окреслити цільову парадигму планування, ґрунтуючись на довгостроковій стратегії розвитку підприємства.

2. Аналітична підготовка — збирання та опрацювання відомостей про поточний стан підприємства й зовнішнє середовище — ринкову кон'юнктуру, попит, супротивників, технологічні тенденції, активи підприємства, фінансові показники. Цей етап дає змогу утворити реалістичну картину передумов та обмежень для подальшого планування.

3. Розроблення конкретного бізнес-плану — структурування проєкту, визначення послуг чи сфер діяльності, формування фінансової моделі, обчислення надходжень, строків, загроз, а також окреслення організаційної будови, відповідальних відділів та засобів керівництва проєктом. Саме на цій фазі створюється документ із чітким планом кроків та передбачуваними здобутками.

4. Затвердження та узгодження бізнес-плану за участі керування підприємством — стратегічні ухвали, інвестування, значний капітал, оновлення мереж вимагають офіційного схвалення на рівні власників або вищого менеджменту, що підвищує легітимність та підзвітність за впровадження.

5. Виконання та нагляд за реалізацією, після ухвалення плану розпочинається впровадження проєктів — модернізація мереж, запуск нових послуг, інвестування [6]. При цьому створюється система нагляду, яка дає змогу оцінювати виконання основних показників, виявляти відступи та проводити корегування. Для ПрАТ «Датагруп» важливим є впровадження цифрових та інформаційних систем, що забезпечують цілісні бізнес процеси та нагляд якості надання послуг [16; 70].

У плануванні бізнесу на ПрАТ «Датагруп» залучені як керівні, так і функціональні рівні керування. До створення та впровадження проєктів долучаються [6]:

— Генеральний директор або топ-менеджмент, котрий окреслює стратегічні цілі та приймає остаточні постанови стосовно інвестицій, розширення, концепцій зростання.

— Функціональні відділи — технічний (інфраструктура, мережі, дата центри), ІТ сервіси, комерційні служби, фінансовий підрозділ, служби підтримки — вони несуть відповідальність за збір початкових відомостей, формування техніко-економічних обґрунтувань, ресурсну основу, передчуття прибутків та видатків.

— Додаткові структури: відділ комплаєнсу та корпоративного керування — для гарантування норм, управління ризиками, згоди нормативним приписам, відкритості і звітності; контролюючий чи фінансовий нагляд — для визначення грошових ризиків та прибутковості.

Підсумком процесу є офіційно оформлений бізнес план, який охоплює сукупність частин та документів (рис. 2.3), звичних для інвестиційних чи стратегічних завдань.

Для телекомунікаційної підприємств з великою інфраструктурою, як ПрАТ «Датагруп», планування бізнесу має специфічні риси. З огляду на інвестування у вдосконалення мереж, старт новітніх сервісів, розбудову дата центрів, потрібно з'єднати довгострокову стратегію з гнучкістю задля швидкої реакції на технологічні та ринкові зміни. Компанія демонструє здатність [17] до такого підходу — зокрема, через виконані проєкти оновлення мережі, модернізації інфраструктури та запровадження нових послуг.

Опис компанії та її діяльності, історії, місії, стратегії розвитку; характеристику ринку, послуг, конкурентів.	
Маркетинговий аналіз і дослідження ринкових умов	• попит, сегментування, цільова аудиторія, конкуренція, тенденції — важливі для формування попиту та позиціонування послуг.
Техніко-економічне обґрунтування	• ресурси, інфраструктура, технології, потреби в обладнанні (наприклад, мережеве обладнання, дата-центри, супутниковий зв'язок), інвестиції, бюджет проєкту.
Фінансовий план і моделі	• прогноз доходів і витрат, оцінка рентабельності, грошові потоки, аналіз ризиків, сценарії розвитку; ця частина дає змогу оцінити доцільність інвестування та потенційну віддачу.
Організаційний план	• структура управління, розподіл відповідальностей, взаємодія підрозділів, механізми контролю, строки реалізації, моніторинг виконання.
Додаткові документи	• ризик-аналіз, план управління ризиками, презентації для зацікавлених сторін, інвестиційні меморандуми (якщо передбачено зовнішнє фінансування), а також внутрішні протоколи, політики комплаєнсу, стандарти якості.

Рис. 2.3. Формалізований бізнес-план ПрАТ «Датагруп»

Джерело: [6; 17].

Важливою є роль цифровізації та автоматизації бізнес-процесів ПрАТ «Датагруп» запровадила платформи, які дозволяють об'єднувати заявки, оцінку технічної спроможності, супровід клієнтів та надання послуги в єдиному циклі — це збільшує швидкість, знижує адміністративний тягар та вдосконалює нагляд за виконанням.

Система бізнес-планування на ПрАТ «Датагруп» є повноцінною, структурованою та заблокованою у загальний механізм кермування підприємством. Процедура охоплює окреслення стратегічних завдань, аналітичну підготовку, створення детального плану, його схвалення, впровадження та контроль. Учасниками цього процесу стають як вище

керівництво, так і структурні відділи, а кінцевим результатом є бізнес-план, який містить низку документів (маркетинговий розбір, фінансові моделі, техніко-економічне обґрунтування, організаційні структури тощо). Такий метод дає змогу ПрАТ «Датагруп» ухвалювати зважені керівні рішення, продуктивно вкладати кошти, пристосовуватися до перетворень, мінімізувати загрози та гарантувати стійке зростання.

У діяльності ПрАТ «Датагруп» застосування сучасних методів та програмних засобів стало головним чинником, який збільшує ефективність бізнес-планування, вдосконалює управлінські процеси та гарантує інтеграцію інформаційних систем. Такий підхід сприяє зростанню прозорості, оперативності й точності ухвалення рішень.

У 2019 році ПрАТ «Датагруп» здійснив масштабний проект автоматизації бізнес-процесів на основі продуктів bpm'online (нині — «Creatio») [16]. Впровадження цієї платформи охопило ключові сфери: управління взаємодією з клієнтами (CRM), технічний супровід продажів (NTS), а також обслуговування користувачів через сервіс-деск (Service Desk). Така централізація і уніфікація бізнес-процесів дозволила компанії згрупувати розрізнені системи в єдине ІТ-середовище, що суттєво спростило комунікацію між відділами, знизило трудовитрати та покращило якість обслуговування.

Завдяки цьому рішенню ПрАТ «Датагруп» здобула можливість централізовано контролювати весь життєвий цикл послуг — від отримання звернення, технічної оцінки можливості надання послуги, супроводу реалізації до сервісного обслуговування. Такий підхід гарантує високу злагодженість дій, зменшує ймовірність помилок, прискорює реакцію на запити клієнтів та створює передумови для надійного планування ресурсів та фінансів.

Іншим вагомим елементом є використання аналітичних методів через цифрові платформи, що забезпечують швидкий доступ до основних бізнес показників, їх аналіз та прогнозування. Інструменти (наприклад, платформові рішення для збору та аналізу даних) [48] дозволяють оперативно формувати

звіти, здійснювати обробку значних обсягів інформації, зіставляти альтернативні сценарії розвитку і на цій базі обґрунтовувати керівні рішення.

У сфері телекомунікацій, де динаміка ринку, зміни технологій чи регуляторних умов можуть відбуватися стрімко, така змога швидко реагувати на нові дані — певна перевага. Залучення аналітики дозволяє ПрАТ «Датагруп» зменшити ризики недооцінки зовнішніх змін та посилити прогнозованість результатів проєктів.

Завдяки єдиній IT-платформі, автоматизації CRM, NTS та Service Desk, ПрАТ «Датагруп» отримала здатність для оперативної перевірки ключових бізнес процесів — від формування клієнтських замовлень до їхнього виконання. Це допомагає підвищенню дисципліни виконання, скороченню часу реагування, зменшенню адміністративних витрат та підвищенню прозорості.

Під час підготовки бізнес планів та оцінки проєктів підприємства зможе задіювати дійсні, сучасні відомості про наявні активи, завантаження мереж, фінансові трансфери, потреби у вкладеннях — що суттєво зрощує вагомість управлінських ухвал і знижує невідомість. У такий спосіб, IT інфраструктура постає не лише як засіб обслуговування, але й як основа для стратегічного та поточного планування.

Використання новітніх підходів та програмних рішень у бізнес плануванні ПрАТ «Датагруп» — це стратегічна постанова, яка дає змогу перетворити бізнес план із заявленого паперу на дієвий важіль управління. Злиття CRM, NTS та Service Desk, консолідація даних, бізнес аналіз й автоматизування власних операцій — формують передумови для зростання дієвості, швидкості та прозорості, що неабияк значуще для обсягу телекомунікаційного оператора. Така методика сприяє доречному плануванню, мінімізації загроз і гарантуванню послідовного втілення стратегій, роблячи бізнес планування невід'ємною частиною керівної системи товариства.

Оцінка теоретичних підходів та досвіду бізнес-проєктування — як на підприємствах України загалом, так і в умовах функціонування телекомунікаційних підприємства — свідчить, що навіть попри активне

використання програм та стратегій, є низка важливих недоліків і бар'єрів, які здатні зменшувати результативність бізнес-планування у ПрАТ «Датагруп»:

- значна непередбачуваність зовнішніх обставин;
- скута надійність інформаційного й аналітичного підґрунтя;
- неповна чи суто формальна методика проєктування;
- витрати на створення належного бізнес-плану та обмежені засоби;
- недостатня пристосовність та еластичність при зміні ситуації;
- специфічні труднощі для сектору зв'язку та телекомунікацій;
- психологічні та штатні обмеження.

Однією з головних проблем є нестабільність зовнішнього середовища — зміни економічних, політичних, технологічних або регуляторних умов [10]. Для українських підприємств, зокрема підприємств зв'язку, така невизначеність означає, що бізнес план, розроблений на певний відрізок часу, може швидко втратити актуальність через зміну ринкових умов, попиту, поведінки споживачів або правового законодавства України.

У ситуації, коли зовнішні чинники є мінливими (наприклад, через економічну кризу, коливання валют, геополітичну нестабільність, регуляторні зміни), навіть ретельно розроблений бізнес план може стати неадекватним [43; 44]. Це створює ризик, що заплановані показники доходів, інвестицій, ресурсів або термінів реалізації не будуть досягнуті — що підриває довіру до планування як до інструменту управління.

Ефективне бізнес-планування передбачає ґрунтовне дослідження ринку, конкурентів, внутрішніх ресурсів, ризиків та прогнозів. Однак на практиці часто помічається недостатня кількість актуальної інформації для такого аналізу, обмеженість відомостей або їх застарілість. Така обстановка знижує обґрунтованість планів та збільшує вірогідність хибних рішень.

У випадку недооцінки зовнішніх загроз чи внутрішніх слабкостей підприємства бізнес-план може містити надмірно оптимістичні сценарії, які на практиці виявляються нереалістичними [12]. Це особливо стосується телеком-

компаній, де технологічні перетворення відбуваються стрімко, а вимоги ринку — трансформуються.

У багатьох випадках бізнес-плани складають із формальним підходом — без достатнього врахування особливостей підприємства чи ринку, без ґрунтовного аналізу альтернатив, без сценарного прогнозування [13]. Такий ситуаційний або звичайний підхід робить план менш гнучким і здатним лише частково відображати справжні ризики та потенціал. Брак чіткої системи делегування, відповідальності та керування під час створення та виконання бізнес-плану може спричиняти невисоку дисципліну, затримки, перевитрати або слабкий нагляд.

Якісне бізнес-планування часто вимагає залучення фахівців, аналітиків, фінансових експертів — тобто витрат часу, грошей та ресурсів [67]. Для багатьох підприємств ці витрати можуть виявитися суттєвими і перевищувати очікуваний результат, особливо якщо ринок мінливий або проєкт має високий ступінь невизначеності.

Це може спричиняти ситуацію, коли підприємство або обирає «спрощений» варіант бізнес плану (що збільшує ризики), або взагалі відмовляється від планування як такого — що погіршує якість керування та стратегічного зростання.

Бізнес плани за своєю суттю схильні бути статичними підприємство закладають певний сценарій розвитку на визначений період. Якщо у процесі впровадження проєкту середовище змінюється — наприклад, через зміну ринкового попиту, появу нових технологій, зміну регуляторних норм — план може перестати відповідати дійсності. Часто підприємства не передбачають механізмів перегляду чи оновлення планів, що зменшує їхню ефективність у довгостроковій перспективі [12]. Особливо це стосується підприємств у галузях з високою динамікою змін (таких як телеком), де гнучкість та швидка адаптація до трансформацій — критичні для виживання і розвитку.

Для компанії, як ПрАТ «Датагруп», котра працює у секторі зв'язку, властиві додаткові труднощі, технологічна швидкоплинність, потреба постійного оновлення мереж та інфраструктури, значні інвестиції, висока конкуренція, а

також залежність від регуляторних змін, тарифної політики, попиту на послуги. У таких обставинах планування має бути надзвичайно гнучким, а ризики — ретельно прорахованими. Якщо бізнес план не бере до уваги цих особливостей — він ризикує виявитися неактуальним вже на першому етапі впровадження [12].

Якість бізнес планування багато в чому залежить від компетентності, досвіду та аналітичної культури колективу, який його готує. Якщо у підприємства бракує достатнього кадрового потенціалу або відповідних умінь — це зменшує ймовірність формування якісного, обґрунтованого плану [67].

Також процес підготовки бізнес-плану може супроводжуватись внутрішнім опором — через додаткове навантаження, складність завдань, потребу у погодженнях та значних зусиллях. Це може спричинити формальний підхід або часткове нехтування деякими етапами, що ускладнює впровадження.

Бізнес-планування залишається одним з ключових інструментів стратегічного керування та інвестиційного планування, його практичне виконання на підприємстві ПрАТ «Датагруп» стикається з низкою об'єктивних і суб'єктивних перешкод. Невизначеність зовнішнього середовища, недостатня інформаційна база, висока ціна підготовки, обмежена гнучкість, специфіка телеком-галузі, а також кадрові та методологічні виклики — усе це зменшує дієвість бізнес-планування та робить використання бізнес-планів менш непередбачуваним.

Для збільшення дієвості бізнес планування варто застосовувати адаптивні, сценарні методи з періодичним оглядом та виправленням задумів, посилювати аналітичну основу, гарантувати високий рівень знань команди, запроваджувати техніки керування ризиками та інформаційну відкритість. Такий підхід дасть змогу зменшити згубний вплив обмежень та підняти вірогідність вдалого втілення стратегічних рішень.

2.3. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень та їх результативності ПрАТ «Датагруп»

Оцінювання дієвості урядових ухвал на виробництвах — зокрема на виробництвах із великим масштабом функціонування, як-от ПрАТ «Датагруп» — має спиратись на системну, комплексну й багатовимірну методологію, що включає сполучення кількісних та якісних інструментів опрацювання [68]. Такий підхід гарантує можливість не лише фіксувати фінансові наслідки праці, але й зважувати організаційно-структурні, технологічні та керівні аспекти, котрі напряду впливають на успішність зроблених ухвал. У контексті цифрового перетворення підприємств телекомунікаційного спрямування дієвість керівних рішень щоразу більше залежить від спроможності єднати сучасні аналітичні технології, автоматизувати ланцюги збирання відомостей та забезпечити ясність урядницьких порядків. ПрАТ «Датагруп», незважаючи на високий ступінь розвитку матеріальної бази, наявність здібного персоналу та вагомий інвестиційний ресурс, стикається з низкою перешкод, що зменшують стійкість і передбачуваність застосування бізнес-планування як засобу стратегічного й поточного керування.

До таких обмежень насамперед належать чинники зовнішнього середовища, зумовлені макроекономічною та політичною нестабільністю, коливаннями валютних курсів, зміною регуляторних норм та загостренням конкурентної боротьби у сфері телекомунікаційних послуг. Відповідно, навіть ретельно розроблені бізнес-плани потребують періодичного коригування та пристосування до актуальних умов ринку, що ускладнює довгострокове передбачення. Водночас складність оцінки ризиків, притаманна підприємствам, які працюють у високотехнологічному секторі, формує додаткові управлінські виклики й збільшує ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих.

Окремим сегментом проблем виступає висока інвестиційна та ресурсна інтенсивність процесів бізнес-планування. Розроблення детальних фінансових

моделей, проведення сценарного аналізу, узгодження технічних та економічних параметрів проєктів потребують значних витрат часу, капіталу та людських ресурсів. Такі процеси є не лише дороговартісними, але й вимагають високої кваліфікації персоналу, здатного працювати з сучасними аналітичними інструментами, розуміти специфіку телекомунікаційних технологій та оцінювати перспективність проєктів в умовах швидких технологічних змін.

Не менш суттєвим стримувальним фактором є недостатня гнучкість бізнес-планів, яка проявляється у складності їх оперативного коригування за умов різких змін зовнішнього середовища. Для підприємств на кшталт ПрАТ «Датагруп» це є критичним, адже телекомунікаційний ринок динамічний, характеризується швидким оновленням технологій, зміною попиту, високими вимогами корпоративних клієнтів та появою нових технологічних конкурентів. У таких умовах жорсткі або неоперативно адаптовані бізнес-плани знижують ефективність управління та зменшують гнучкість стратегічних рішень.

Результативність управлінських ухвал зменшується через наявність внутрішніх перешкод, серед яких керівні та комунікаційні складнощі, нерівномірний розподіл відомостей між відділами, недостатній ступінь автоматизації діловодства та відсутність спільних нормативів розробки планів. Усе це ускладнює передбачення, сповільнює прийняття рішень, породжує небезпеки дублювання завдань і формує додаткові витрати. Варто підкреслити, що ринкова атмосфера, у якій діє «Датагруп», відзначається значною зайнятістю, посиленням суперництва, стрімкими зсувами технологічних норм та невпинним зростанням запитів споживачів щодо оперативності обслуговування, доступу до послуг та технологічних інновацій.

Незважаючи на ресурс бізнес-планування як засобу структурування управлінських рішень та зростання їхньої дієвості, на практиці ПрАТ «Датагруп» стикається з багаточинниковими проблемами, які потребують запровадження більш гнучких, об'єднаних та технологічно забезпечених керівних методів.

Підприємство діє в умовах, коли ринкові, економічні та регуляторні чинники часто трансформуються. Це означає, що навіть якісно зроблений бізнес-план

може швидко втратити актуальність у разі непередбачуваних колізій: змін у законодавстві, валютних відхилень, коливань потреби, технологічних зсувів тощо. З огляду на те, що ПрАТ «Датагруп» функціонує у сфері телекомунікацій — де темп технологічних змін та вплив зовнішніх чинників є дуже високим — це зумовлює підвищений гандж, що заплановані метрики (як фінансові, так і операційні) можуть не бути здобуті.

Через розмаїття послуг (інтернет-доступ, передача даних, супутниковий зв'язок, хмарні сервіси, корпоративні мережі тощо) та обсяг діяльності ПрАТ «Датагруп» — обслуговування підприємств, державного сектору, приватних клієнтів — формування відповідної аналітичної основи є дуже заплутаним. Наприклад, при проектуванні модернізацій мереж, збільшенні покриття чи старті нових сервісів необхідно брати до уваги багато змінних: попит, навантаження, технічні засоби, логістику, інвестиції, регуляторні рамки. Прорахунки або вади в аналітиці — недостатньо відомостей, протерміновані дані, неповні оцінки загроз — можуть спричинити викривлення у планах, перевищення кошторисів або хибне передбачення прибутковості.

Для впровадження великих проєктів (оновлення магістральної мережі, спорудження дата-центрів, експансія хмарних чи супутникових сервісів) ПрАТ «Датагруп» вимагає суттєвих капіталовкладень, висококваліфікованих кадрів, комплексного технічного забезпечення. Хоча підприємство вже вклало [18], зокрема, у проєкт оновлення мережі із застосуванням обладнання світового рівня (партнерство з Cisco). Та подібні інвестиції потребують точного планування, врахування термінів окупності, фінансових ризиків — що значною мірою ускладнює бізнес-план і підвищує вимоги до якості передбачень та виконання.

Бізнес-плани часто невдало реагують на динаміку ринку, технологічні зсуви, зміну попиту або виникнення нових викликів. В умовах, коли ПрАТ «Датагруп» оперує на ринку, що стрімко трансформується, неспроможність оперативно переглянути, припасувати чи виправляти бізнес-план може спричинити втрату конкурентних переваг або до непродуктивного використання ресурсів. Аби бізнес-план був реалістичний і виконував свої завдання — аналітику, планування,

моніторинг, прогнозування [5] — потрібен високий ступінь фаху від команди: управителів, аналітиків, фінансистів, технічних фахівців. В умовах, коли потреби надзвичайно різноманітні (від ІТ-інфраструктури до супутникового зв'язку, хмарних рішень, корпоративних мереж), брак досвіду або знань може призвести до прорахунків у плануванні, недооцінки загроз чи хибної оцінки ресурсів.

При великих проєктах, що охоплюють багато відділів (інфраструктура, ІТ, продажі, обслуговування клієнтів, фінанси) — важливо забезпечити узгодженість, чіткий розподіл обов'язків, нагляд за виконанням, прозорість. У випадку слабкої комунікації, недостатнього нагляду або невизначеної відповідальності виникає загроза затримок, перевитрат коштів, невідповідності реальних результатів очікуванню.

Телекомунікаційна галузь в Україні вирізняється надзвичайно високим рівнем змагальності, динамікою технологічного прогресу та невпинно зростаючими вимогами до якості, швидкості, стійкості й захищеності наданих послуг. У таких обставинах робота ПрАТ «Датагруп» відбувається в оточенні, де будь-яке відходження від галузевих норм, запізніле оновлення матеріальної бази або неточність стратегічних очікувань може не лише погіршити ринкові позиції фірми, а й спричинити втрату основних категорій клієнтів. З огляду на це бізнес-прогнозування у телекомунікаційному полі стає не просто аналітичним засобом, а життєво важливим складником гарантування конкурентоздатності, фінансової сталості та багатолітнього зростання установи.

Для ПрАТ «Датагруп», яке є одним із найбільших надавачів телекомунікаційних та дата-центрових послуг в Україні, це означає діяти в умовах підвищених планових небезпек. Галузеві тенденції, технологічні новації та зміщення у поведінці користувачів відбуваються настільки стрімко, що звичні методи до складання прогнозів стають менш дієвими. Багаторічне планування ускладнюється і невизначеністю оточення, пов'язаною із законодавчими корективами, макроекономічною мінливістю, нестійкістю енергетичної мережі та загальною хиткістю ринку. Ці чинники значно впливають на здатність точно

передбачати потребу, формування кошторису, визначення найкращих інвестиційних шляхів та обрахунку очікуваної віддачі проєктів.

Попри суттєву інфраструктурну базу, розгалужену мережу, передові технічні рішення та великий перелік корпоративних й роздрібних послуг, ПрАТ «Датагруп» зіштовхується з низкою цілком реальними труднощами бізнес-планування. Вони не є відстороненими або винятково теоретичними — навпаки, вони мають виразне практичне відображення у щоденній роботі. Насамперед ідеться про вагомі інвестиційні потреби, адже телекомунікаційна сфера потребує сталого оновлення апаратури, модернізації ліній сполучення, запровадження нових цифрових платформ та систем кіберзахисту. Висока собівартість таких проєктів створює потребу у пильному аналізі віддачі кожної інвестиції, оскільки хибні кроки можуть мати тривалі фінансові наслідки.

Окрім того, заплутаність передбачення та значний рівень технологічного ризику вимагають від компанії залучення кваліфікованих фахівців із фінансового аналізу, керівництва проєктами, інформаційної безпеки, цифрової аналітики. Усі ці площини мають злитися у єдиний механізм бізнес-планування, що передбачає не лише апаратне забезпечення, але й високий ступінь управлінської зрілості. Водночас у внутрішньому середовищі можуть поставати й управлінські виклики — заплутаність комунікацій між відділами, різний ступінь підготовки кадрів, недостатня узгодженість стратегічних та поточних планів, що ускладнює ухвалення рішень та знижує загальну дієвість керування.

Зовнішня конкуренція — ще один ключовий чинник. Телефонія, дата-центри, хмарні рішення, оптоволоконні мережі — у кожному з цих напрямів збільшується кількість учасників, а норми якості стають вищими. Споживачі чекають не лише стабільного зв'язку, але й швидкої технічної підтримки, індивідуальних рішень та високого рівня надійності послуг. У таких умовах будь-які хиби бізнес-планування — від невірної оцінки попиту до зволікань у впровадженні проєктів — можуть створити загрози для ринкової позиції компанії.

Усі згадані чинники — невизначеність зовнішнього середовища, складність прогнозування, інвестиційна насиченість, висока собівартість, потреба у

професійній компетентності, внутрішні керівні перешкоди та зростаюча конкуренція — вимагають від ПрАТ «Датагруп» не лише точності, але й високої гнучкості у процесах планування. Бізнес-планування може зберігати статус дієвого та ефективного управлінського засобу лише за умов адаптивності, системності, регулярного нагляду ринкових процесів і здатності до оперативного виправлення цілей та очікувань. Лише у такому разі цей засіб не перетворюється на формальну усталену практику, а стає стратегічною опорою розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Сучасні інструменти бізнес-планування для покращення процесу прийняття рішень в ПрАТ «Датагруп»

Сучасні умови розвитку телекомунікаційного ринку вимагають від підприємств високого рівня адаптивності, точності ухвалення управлінських рішень та ефективного використання ресурсів. Для ПрАТ «Датагруп» це особливо актуально, оскільки динаміка ринкових змін, технологічні інновації та конкурентне середовище створюють високий ступінь невизначеності та ризиків. У зв’язку з цим запровадження сучасних інструментів бізнес-планування (рис. 3.1.) виступає ключовим чинником підвищення ефективності управлінських рішень.

Цифрові технології та програмне забезпечення бізнес-планування • інтегровані ERP-системи для планування ресурсів; • системи фінансового планування та бюджетування; • BI-платформи для аналітики та управлінської звітності; • автоматизовані системи збору та обробки управлінських даних.	Сценарний підхід у бізнес-плануванні • формування альтернативних сценаріїв розвитку (базового, оптимістичного, песимістичного); • оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності; • використання сценаріїв для стратегічного та інвестиційного планування.	Фінансове моделювання • побудова довгострокових фінансових моделей; • прогнозування доходів, витрат і грошових потоків; • оцінка інвестиційної ефективності (NPV, IRR, термін окупності); • аналіз чутливості та ризиків.
Система ключових показників ефективності (KPI) • фінансові результати; • операційну ефективність; • якість управлінських рішень; • результативність підрозділів і менеджерів.	Balanced Scorecard (збалансована система показників) • інтеграція стратегічних цілей у бізнес-план; • взаємозв’язок фінансових і нефінансових показників; • узгодження стратегічних і оперативних рішень; • контроль виконання бізнес-планів.	Інтеграція інструментів бізнес-планування в єдину управлінську систему • зв’язок стратегічного, тактичного та оперативного планування; • підтримку управлінських рішень на всіх рівнях управління; • підвищення прозорості та обґрунтованості рішень.

Рис. 3.1. Сучасні інструменти бізнес-планування для покращення процесу прийняття рішень у ПрАТ «Датагруп»

Джерело: створено автором.

Використання цифрових технологій та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати процес збору та опрацювання даних, підвищити швидкість і точність формування бізнес-планів, а також забезпечити інтеграцію інформації між структурними підрозділами підприємства. Сценарний підхід та фінансове моделювання створюють умови для оцінки альтернативних стратегій розвитку, прогнозування ризиків та оптимізації ресурсів, що значно зменшує невизначеність при ухваленні рішень. Впровадження системи KPI та Balanced Scorecard забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства, поєднуючи фінансові та нефінансові показники, і дозволяє керівництву чітко відслідковувати виконання стратегічних та тактичних завдань.

Поєднання цифрових технологій, сценарного моделювання та систем управління контролем формує комплексну платформу для зростання результативності бізнес-планування, надаючи ПрАТ «Датагруп» змогу дієво реагувати на зміни зовнішнього середовища та виконувати стратегічні завдання товариства. Задля підвищення дієвості бізнес-планування та оптимізації процесу ухвалення керівних рішень у ПрАТ «Датагруп» надзвичайно важливим є більш системне та всеохопне впровадження сучасних цифрових технологій та програмного забезпечення. В умовах значної динаміки телекомунікаційного ринку, стрімких змін у попиті, технологічних інновацій та гострої конкуренції використання цифрових платформ дозволяє забезпечити вчасний і безперервний доступ до поточної аналітичної інформації, автоматизувати моделювання різних сценаріїв, а також посилити прозорість та узгодженість між структурними частинами підприємства.

Застосування корпоративних інформаційних систем і інтегрованих ERP-платформ дає змогу централізовано збирати та впорядковувати відомості щодо активів, інвестицій, фінансових надходжень, витрат та прибутків компанії. Це створює підґрунтя для формування різних варіантів розвитку підприємства, здійснення фінансового передбачення, визначення загроз та намірів стратегічних і тактичних кроків. Використання подібних платформ дозволяє проводити моделювання, аналізувати сприйнятливість головних показників до змін

зовнішніх обставин і швидко змінювати шляхи розвитку у відповідь на непередбачені обставини або зміни ринку.

Програмові засоби для фінансового аналізу та планування гарантують достовірність та підставиність управлінських рішень, знижуючи вплив особистих чинників та людських прорахунків у обчисленнях. Залучення автоматизованих засобів для передбачення грошових потоків, визначення прибутковості проєктів, оцінки віддачі інвестицій дає змогу керівництву ухвалювати більш вагомі стратегічні рішення, покращуючи якість фінансового намірування та дієвість забезпечення підприємства ресурсами.

Особливо значущим є запровадження цифрових інструментів для забезпечення комунікації між відділами, включаючи фінансовий, операційний, маркетинговий та технічний підрозділи. Хмарні платформи, системи сумісної праці та електронного документообігу сприяють скороченню строків на узгодження бізнес-планів, гарантують ясність процесів, фіксують зміни та дають змогу відстежувати відповідальність за виконання окремих завдань. Такий спосіб підсилює нагляд за втіленням рішень, дає змогу вчасно зауважувати відхилення та змінювати стратегії, що прямо впливає на зростання гнучкості підприємства до зовнішніх зрушень. Цифрові технології також дозволяють налагодити керування активами, збільшити точність передбачення, зменшити час на опрацювання великих масивів відомостей та знизити ймовірність помилок, спричинених людським чинником. Впровадження новітніх аналітичних інструментів дає можливість здійснювати багатогранну перевірку дієвості стратегічних та тактичних рішень, визначати пріоритети вкладень та забезпечення ресурсами, а також передбачати фінансові й операційні підсумки проєктів на різні часові відрізки.

Інтегрування цифрових технологій та програми у процес бізнес-планування у ПрАТ «Датагруп» забезпечує повну аналітичну підтримку, збільшує точність та вагомість ухвал, сприяє впорядкуванню ресурсів і формує гнучку систему пристосування до змін зовнішнього довкілля. Це дає змогу підприємству дієвіше керувати проєктами, нарощувати конкурентоспроможність

та досягати стратегічних завдань зі зменшенням загроз та найбільшою фінансовою віддачею.

Задля гарантування високої результативності бізнес-планування та покращення якості керівних рішень у ПрАТ «Датагруп» вагомим є всебічне впровадження сценарного методу разом із грошовим моделюванням. Сценарний метод дає змогу товариству планомірно досліджувати відмінні шляхи розвитку подій та прораховувати можливі небезпеки, що з'являються під час виконання стратегічних і тактичних ухвал. Це надзвичайно важливо для телекомунікаційного сектору, де технічні новації, нормативні трансформації, суперництво та коливання попиту на ринку творять суттєву невизначеність, а швидке реагування на ці виклики прямо впливає на стійкість та прибуток підприємства.

Фінансове прогнозування у контексті бізнес-планування дозволяє проводити кількісну оцінку передбачуваних фінансових показників, включаючи доходи, витрати, капіталовкладення, грошові потоки та фінансові результати. Для ПрАТ «Датагруп» це створює умови для детальної оцінки окупності інвестиційних проєктів, визначення точок беззбитковості, оцінки чутливості ключових показників до змін зовнішніх і внутрішніх факторів та формування альтернативних стратегій управління коштами. Завдяки моделюванню керівництво підприємства отримує можливість аналізувати різні сценарії — базовий, оптимістичний і песимістичний — із урахуванням ймовірності їх реалізації, що дозволяє обирати стратегії, максимально адаптовані до ринкових умов і фінансових можливостей компанії.

Інтеграція сценарного підходу з аналітичними інструментами для прогнозування ринкових тенденцій, оцінки конкурентного середовища, технологічних новацій та змін регуляторного поля дозволяє ПрАТ «Датагруп» формувати більш обґрунтовані фінансові прогнози та стратегії управління. Це дозволяє підприємству не лише передбачати потенційні ризики, а й оцінювати їхній вплив на фінансову та операційну ефективність, визначати оптимальні

варіанти інвестування, а також планувати ресурси з урахуванням пріоритетності проектів.

Фінансове моделювання також надає візуалізацію наслідків обраних сценаріїв у вигляді графіків, таблиць та інтегрованих панелей, що спрощує аналіз та ухвалення рішень на стратегічному і тактичному рівнях. Це збільшує прозорість процесу планування, покращує узгодженість між підрозділами та сприяє оперативному внесенню правок у бізнес-план при зміні умов зовнішнього середовища.

Впровадження сценарного підходу та фінансового моделювання дозволяє вдосконалити розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів, зменшити ризик фінансових збитків та підвищити достовірність прогнозів виконання інвестиційних проектів. Це, своєю чергою, створює передумови для більш дієвого управління ризиками, забезпечує гнучкість компанії у прийнятті рішень та сприяє зростанню операційної віддачі. Інтеграція сценарного планування та фінансового моделювання у бізнес-планування ПрАТ «Датагруп» є основним засобом підсилення ефективності управлінських рішень, налагодження ресурсного забезпечення та гарантування тривалої фінансової стійкості підприємства.

Фінансове моделювання також надає візуалізацію наслідків сценаріїв у формі графіків, таблиць та інтегрованих дашбордів, що спрощує аналіз та ухвалення рішень на стратегічному й тактичному рівнях. Це збільшує прозорість процесу планування, покращує узгодженість між підрозділами та сприяє швидкому внесенню змін до бізнес-плану у випадку зміни умов зовнішнього середовища.

Застосування сценарного підходу та фінансового моделювання дозволяє раціоналізувати розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів, знизити вірогідність фінансових втрат і підвищити достовірність прогнозів реалізації інвестиційних проектів. Це, своєю чергою, створює передумови для більш дієвого управління ризиками, гарантує гнучкість компанії у прийнятті рішень та сприяє зростанню операційної ефективності. Таким чином, інтеграція

сценарного планування та фінансового моделювання у бізнес-планування ПрАТ «Датагруп» є вирішальним засобом підвищення дієвості управлінських рішень, оптимізації ресурсного забезпечення та забезпечення тривалої фінансової стійкості підприємства.

За умов високої динаміки ринку телекомунікацій та складності внутрішніх бізнес-процесів ПрАТ «Датагруп» потребує системного та комплексного підходу до оцінки ефективності своєї діяльності. Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) у поєднанні з методологією Balanced Scorecard (BSC) є стратегічним інструментом, який дозволяє підняти якість бізнес-планування та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Система KPI у контексті бізнес-планування дозволяє встановлювати конкретні, вимірювані та досяжні показники для кожного структурного підрозділу підприємства та окремих процесів. Для ПрАТ «Датагруп» це включає фінансові показники, такі як доходи, витрати, рентабельність окремих проєктів та капіталовкладень, а також нефінансові метрики, що відображають ефективність операційних процесів, продуктивність ресурсів, якість обслуговування клієнтів та рівень інноваційного розвитку. Завдяки такому підходу керівництво отримує змогу відстежувати виконання стратегічних і тактичних завдань у режимі реального часу, оперативно реагувати на відхилення та коригувати дії для досягнення поставлених цілей.

Методологія Balanced Scorecard розширює оцінку діяльності підприємства, інтегруючи чотири взаємопов'язані аспекти, фінансовий, клієнтський, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку персоналу. Це дозволяє ПрАТ «Датагруп» оцінювати результативність діяльності не лише через фінансові показники, а й через якість обслуговування клієнтів, ефективність внутрішніх процесів і рівень навичок співробітників. BSC забезпечує системний зв'язок між стратегічними цілями та операційними завданнями, формуючи зрозумілу і керовану структуру для втілення бізнес-планів. Крім того, впровадження BSC сприяє ранньому виявленню слабких місць у процесах, що дає змогу вчасно вносити зміни, збільшуючи результативність управлінських рішень.

Інтеграція KPI та Balanced Scorecard у бізнес-планування дозволяє створити єдину платформу для стратегічного керування, де показники ефективності стають не лише інструментом нагляду, а й засобом стимулювання досягнення ключових цілей підприємства. Для ПрАТ «Датагруп» це означає можливість оптимізувати розподіл ресурсів, передбачати фінансові та операційні наслідки, зменшувати загрози та підвищувати гнучкість до змін зовнішнього середовища, включаючи технологічні інновації, ринкову боротьбу та регуляторні вимоги.

Система KPI та Balanced Scorecard також сприяє збільшенню рівня координації між підрозділами, оскільки дає змогу встановлювати взаємозв'язки між індивідуальними завданнями та загальними стратегічними цілями компанії. Це гарантує прозорість процесів, чітке розмежування відповідальності та підсилює мотивацію працівників через зрозумілі, вимірювані й досяжні завдання. Таким чином, упровадження KPI та BSC у фірмове планування ПрАТ «Датагруп» формує комплексну систему керівництва, яка підвищує точність стратегічного планування, сприяє більш ефективному використанню засобів, забезпечує своєчасне реагування на відхилення і скеровує роботу підприємства на досягнення стійкого розвитку та довготривалої фінансової сталості.

Комплексне використання цифрових технологій, сценарного підходу, фінансового моделювання та систем KPI і Balanced Scorecard суттєво підвищує дієвість прийняття управлінських ухвал у ПрАТ «Датагруп». Цифрові технології забезпечують автоматизацію обробки даних та інтеграцію інформаційних потоків, що збільшує швидкість і точність формування виробничих планів. Сценарне планування та фінансове моделювання дозволяють оцінювати альтернативні стратегії, передбачати ризики та визначати найкращі варіанти розвитку компанії. Впровадження KPI та Balanced Scorecard сприяє комплексному нагляду та оцінці діяльності підприємства, поєднуючи фінансові й нефінансові показники і забезпечуючи прозорість робочих процесів.

3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень ПрАТ «Датагруп»

Результативність управлінських рішень безпосередньо залежить від обсягу, якості та достовірності відомостей, на підставі яких вони ухвалюються. Для ПрАТ «Датагруп» поліпшення інформаційної основи є одним із головних напрямів підвищення дієвості управлінських рішень, оскільки компанія оперує у високодинамічному телекомунікаційному середовищі, де стрімкі технологічні зміни, зростаюча боротьба та регуляторні приписи створюють додаткові ризики та труднощі в процесі стратегічного та тактичного керівництва.

Поліпшення інформаційної основи передбачає комплексний підхід до збирання, оброблення, фахового аналізу та збереження даних із внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішня інформація охоплює фінансові показники, підсумки роботи підрозділів, обсяги збуту продукції та послуг, віддачу ресурсів, ефективність операцій та проєктів. Важливою частиною є також минулі дані, що дають змогу проводити розбір трендів, передбачати здобутки та зважувати вплив управлінських ухвал на діяльність підприємства у різні часи.

Зовнішні джерела охоплюють ринкові дослідження, конкурентний аналіз, економічні та нормативно-правові зрушення, технологічні інновації та соціально-політичні чинники. Інтегрування цих відомостей у єдину інформаційну систему дає змогу керівництву ПрАТ «Датагруп» здобувати повну, свіжу та впорядковану інформацію, потрібну для ухвалення зважених рішень. Це створює спроможність оцінювати ризики, передбачати наслідки різних стратегій та виявляти найкращі шляхи зростання товариства.

Головним вектором розвитку є впровадження новітніх інформаційних технологій, зокрема інтегрованих систем керування, сховищ даних та аналітичних платформ. Такі засоби дають змогу механізувати процес накопичення й опрацювання даних, мінімізують людський вплив у формуванні відомостей та гарантують швидкий доступ до поточних показників для стратегічного і поточного керування. До того ж, автоматизовані системи

дозволяють складати звіти миттєво, що прискорює ухвалення рішень та забезпечує більш еластичне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Не менш значущою є стандартизація та систематизація процесів опрацювання даних. Розробка порядків перевірки достовірності відомостей, визначення критеріїв суб'єктивності та запровадження спільних зразків подання даних дають змогу знизити загрозу хиб, повторення відомостей та гарантувати прозорість етапу управлінського аналізування. Це також сприяє зростанню гатунку взаємодії між відділами товариства, формуючи умови для спільного ухвалення рішень на ґрунті спільного інформаційного поля.

Покращена інформаційна база надає проводу ПрАТ «Датагруп» змогу проводити глибший розбір фінансових та виробничих індикаторів, передбачати можливі ризики, визначати дієвість інвестиційних та стратегічних починань та робити оперативне виправлення управлінських ухвал. Вона формує підґрунтя для зростання результативності бізнес-планування, дозволяє раціоналізувати застосування активів, підсилити пристосованість товариства до змін зовнішнього середовища та забезпечує стійкий прогрес і змагальність ПрАТ «Датагруп» у тривалій перспективі.

У підсумку покращання інформаційної бази підприємство отримує інтегрований інструмент стратегічного управління, який поєднує точність, оперативність та аналітичну глибину, формуючи надійну основу для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Оптимізація процесу ухвалення управлінських рішень на різних рівнях управління ПрАТ «Датагруп» є важливим напрямом підвищення загальної ефективності функціонування підприємства та його здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах високої динаміки телекомунікаційного ринку, зростання конкуренції, цифрової трансформації та посилення регуляторних вимог особливої актуальності набуває вдосконалення механізмів координації управлінських дій, чіткого розмежування повноважень і прискорення управлінських процедур.

Рационалізація процесу ухвалення рішень на стратегічному рівні передбачає посилення ролі аналітичного обґрунтування та прогнозування у діяльності вищого керівництва ПрАТ «Датагруп». Важливо досягнути більшої узгодженості між довгостроковими цілями розвитку компанії, її інвестиційною політикою, цифровою трансформацією та фінансовими спроможностями. Оптимізація на цьому рівні має бути спрямована на підвищення якості стратегічних рішень шляхом використання комплексних аналітичних інструментів, сценарного планування та системного врахування ризиків. Це дозволить уникнути фрагментарності управлінських дій та забезпечити єдність стратегічного бачення розвитку підприємства.

На тактичному рівні управління ключовим завданням оптимізації є вдосконалення взаємодії між функціональними підрозділами, відповідальними за маркетинг, фінанси, операційну діяльність, технічну інфраструктуру та розвиток персоналу. Рациональна організація процесу ухвалення рішень на цьому рівні передбачає скорочення надмірної бюрократизації, чіткий розподіл відповідальності та впровадження механізмів колегіального обговорення складних управлінських питань. Це сприятиме підвищенню узгодженості дій підрозділів, мінімізації управлінських прорахунків та більшій гнучкості у реагуванні на поточні виклики.

На оперативному рівні оптимізація процесу прийняття рішень має бути спрямована на підвищення швидкості та точності управлінських відгуків у межах щоденної діяльності ПрАТ «Датагруп». В умовах інтенсивних технологічних процесів, обслуговування значної кількості клієнтів та постійної потреби підтримки стабільної роботи мережі надзвичайно важливою є спроможність лінійних менеджерів ухвалювати зважені рішення в режимі теперішнього часу. Це передбачає надання відповідним посадовцям достатніх повноважень, доступу до свіжої інформації та чітких інструкцій дій у типових і кризових обставинах.

Особливого значення в оптимізації процесу прийняття управлінських рішень має вдосконалення внутрішньої комунікації між усіма щаблями управління ПрАТ «Датагруп». Забезпечення своєчасного обміну даними,

зворотного зв'язку між керманичами та виконавцями, а також прозорості управлінських процесів створює умови для більш обдуманих і відповідальних рішень. Водночас налагоджена система внутрішніх комунікацій сприяє зростанню довіри між рівнями управління та формує спільну управлінську логіку у межах підприємства.

Важливою складовою оптимізації є також розвиток управлінських компетентностей очільників усіх щаблів. Підвищення рівня керівної культури, аналітичного мислення, здібності оперувати великими обсягами інформації та ухвалювати вердикти в умовах невизначеності безпосередньо впливає на якість урядування. Формування системи невинного професійного зростання керівного персоналу дозволяє забезпечити відповідність управлінських вердиктів сучасним вимогам цифрової економіки та стратегічним орієнтирам розвитку ПрАТ «Датагруп».

Оптимізація процесу ухвалення рішень також передбачає піднесення рівня відповідальності за наслідки керівних дій на кожному щаблі керування. Чітке окреслення зон відповідальності, системи нагляду виконання рішень та оцінювання їх результативності посприяє підвищенню дисципліни управління й зменшенню загрози суб'єктивних та неузгоджених рішень. Це дозволяє сформувати прозорий та контрольований керівний механізм, сфокусований на досягненні стратегічних цілей підприємства.

Перелік усіх інструментів і напрямів удосконалення для підвищення ефективності управлінських рішень ПрАТ «Датагруп» наведено на рис. 3.2.

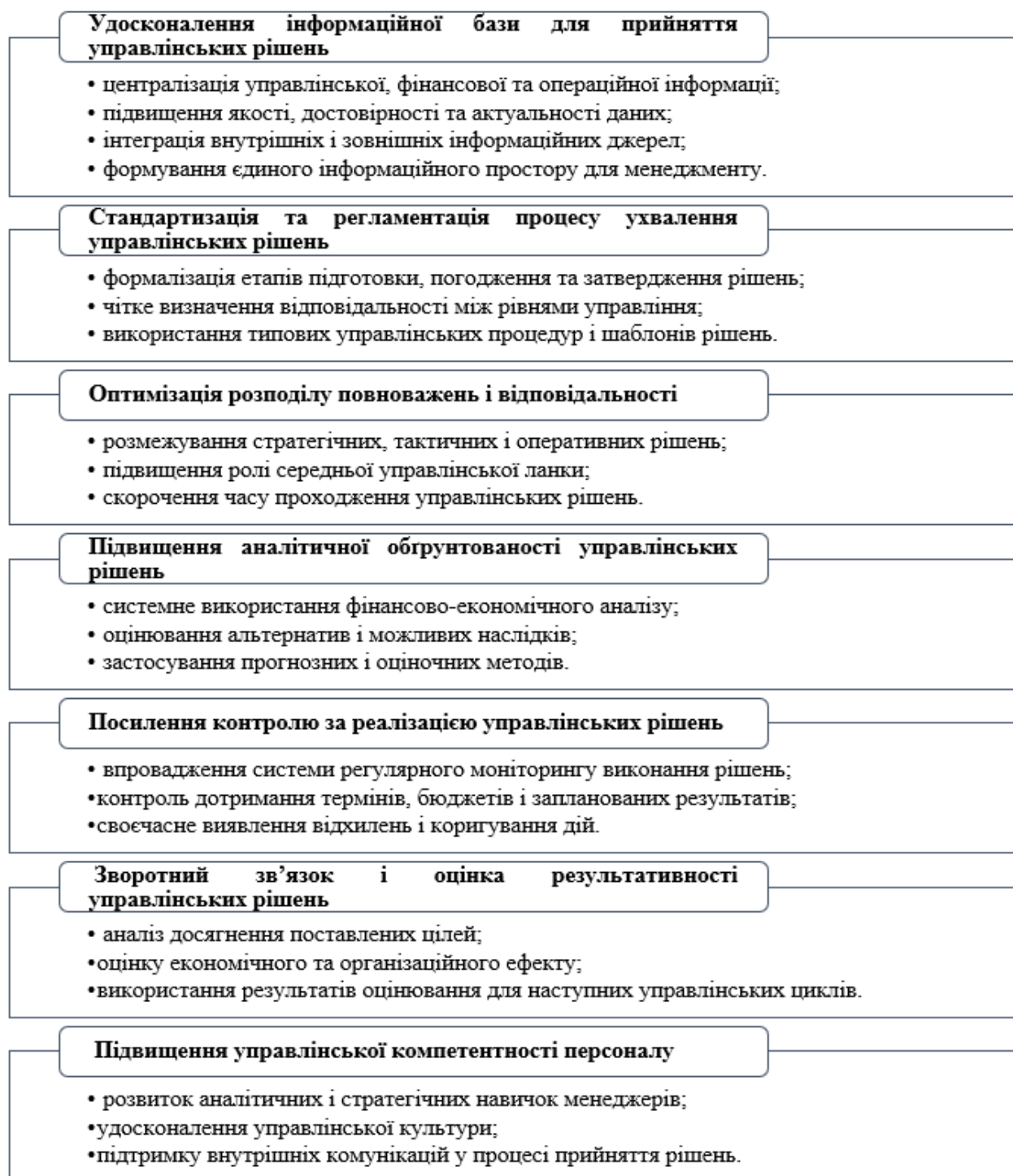


Рис. 3.2. Інструменти та напрями підвищення ефективності управлінських рішень ПрАТ «Датагруп»

Джерело: створено автором.

У підсумку оптимізація процесу прийняття управлінських рішень на різних рівнях керування ПрАТ «Датагруп» створює умови для підвищення оперативності, злагодженості та результативності управлінських дій. Вона

забезпечує більш ефективне використання ресурсів, знижує рівень управлінських ризиків, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє сталому розвитку компанії в умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції.

Посилення контролю за впровадженням керівних рішень у ПрАТ «Датагруп» є життєво необхідною умовою зростання результативності системи управління та гарантування здобуття запланованих стратегічних і тактичних здобутків. В сучасних реаліях зростання обсягів діяльності підприємства, ускладнення організаційних взаємозв'язків, мінливості зовнішнього середовища та високої капіталоемності телекомунікаційної сфери нагляд виступає головним засобом забезпечення відповідності дійсних результатів управлінських кроків наміченим показникам. Саме дієвий нагляд дає змогу вчасно виявляти розбіжності, корегувати управлінські дії та унеможлиблювати накопичення системних прорахунків.

Покращення контрольної функції в керуванні ПрАТ «Датагруп» доцільно пов'язувати з формуванням збалансованої багаторівневої системи нагляду, яка охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні. На стратегічному рівні нагляд має бути зорієнтований на оцінку міри виконання довготривалих програм розвитку, інвестиційних планів, цифрової трансформації та фінансової стабільності підприємства. Такий нагляд повинен забезпечувати планомірний моніторинг основних стратегічних індикаторів, узгодженість дійсних результатів стратегічним орієнтирам та швидке виправлення стратегічних рішень у випадку зміни зовнішніх чи внутрішніх умов функціонування підприємства.

На тактичному рівні посилення контролю за впровадженням управлінських рішень передбачає вдосконалення процедур поточного моніторингу діяльності структурних підрозділів ПрАТ «Датагруп». Йдеться про забезпечення регулярного аналізу виконання фінансових планів, виробничо-технічних цілей, маркетингових програм, кадрових рішень та проєктних ініціатив. Такий нагляд має бути орієнтований не лише на фіксацію здобутків, а

й на виявлення причин розбіжностей, оцінки дієвості вживаних управлінських інструментів та формування обґрунтованих коригувальних кроків.

На оперативному рівні контроль впровадження управлінських рішень набуває особливої ваги у зв'язку з потребою забезпечення безперебійної роботи телекомунікаційної інфраструктури та високої якості надання послуг. Посилення контролю на цьому рівні має бути спрямоване на підвищення відповідальності виконавців, вчасне реагування на відхилення від встановлених регламентів та стандартів, а також на мінімізацію ризиків технічних збоїв, фінансових втрат і репутаційних загроз. Важливо, щоб оперативний контроль мав безперервний характер і був інтегрований у повсякденні управлінські процеси.

Вагоме значення у процесі посилення контролю за реалізацією управлінських рішень належить удосконаленню системи управлінської звітності. Забезпечення прозорості, своєчасності та правдивості управлінської інформації створює основу для об'єктивного оцінювання результатів реалізації рішень та прийняття подальших управлінських впливів. Формування єдиних стандартів звітності, узгоджених форматів подання інформації та чітких термінів її надання сприяє підвищенню дисципліни виконання рішень і посиленню управлінської відповідальності.

Посилення контрольної функції також передбачає розвиток внутрішнього аудиту як важливого елемента системи корпоративного управління ПрАТ «Датагруп». Внутрішній аудит у межах реалізації управлінських рішень має виконувати не лише функцію перевірки дотримання встановлених правил і процедур, а й відігравати консультативну роль, орієнтовану на підвищення якості управлінських процесів та мінімізацію ризиків. Це дозволяє посилити превентивний характер контролю та забезпечити більш стійкий розвиток підприємства.

Не менш значущою складовою посилення контролю є формування системи особистої підзвітності за виконання керівних рішень. Чітке закріплення відповідальних осіб за кожним управлінським рішенням, визначення критеріїв оцінки наслідків їхньої діяльності та встановлення механізмів стимулювання і

підзвітності сприяють підвищенню виконавчої дисципліни та зацікавлення персоналу в досягненні запланованих результатів. Такий підхід зменшує рівень формалізму в управлінні та підвищує загальну керованість підприємства.

У цілому посилення нагляду за реалізацією управлінських рішень у ПрАТ «Датагруп» є важливою передумовою зростання ефективності управління, забезпечення стабільності функціонування та збільшення конкурентоспроможності компанії. Системний, безперервний та орієнтований на результат нагляд сприяє оптимізації використання ресурсів, своєчасному виявленню управлінських проблем, підвищенню якості керівних рішень та формуванню стійкої основи для довготривалого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації та ринкової нестабільності.

3.3. Пропозиції щодо інтеграції бізнес-планування у систему управління ПрАТ «Датагруп»

Створення єдиної системи стратегічного та оперативного планування у ПрАТ «Датагруп» є одним із центральних напрямів інтеграції бізнес-планування у загальну систему керування підприємством. У теперішніх умовах функціонування телекомунікаційного ринку дієвість управлінських ухвал значною мірою залежить від злагоди довгострокових стратегічних цілей із поточними операційними завданнями. Саме така згода гарантує неперервність управлінського процесу, збільшує результативність використання надбань та сприяє здобуттю стабільних конкурентних переваг.

Єдина система стратегічного та оперативного планування у ПрАТ «Датагруп» має ґрунтуватися на виразному взаємозв'язку між місією компанії, її стратегічними цілями та певними бізнес-планами, які впроваджуються на різних щаблях керування. Стратегічне планування окреслює головні вектори розвитку підприємства, пріоритети інвестування, позиціонування на ринку телекомунікаційних послуг, технологічні орієнтири та довготривалі фінансові цілі. Одночасно оперативне планування забезпечує деталізацію цих стратегічних

орієнтирів у формі конкретних планових завдань для структурних одиниць, проєктних груп та відповідальних виконавців, що дозволяє перетворити стратегію у практичні управлінські кроки.

Об'єднання стратегічного та оперативного планування в єдиний механізм передбачає створення наскрізної ієрархії завдань, у межах якої кожен оперативний бізнес-план є природним продовженням стратегічних ухвал керівництва ПрАТ «Датагруп». Такий метод виключає розпорошеність управлінських впливів, зменшує небезпеку подвоєння функцій та незлагодженості кроків між структурними відділами, а також підтримує формування цілісного погляду на поступ підприємства на всіх щаблях керування.

Ключовою вимогою створення спільної системи планування є стандартизація методологічних засад до створення стратегічних і оперативних планів. Це означає застосування спільних засад, норм, метрик, фінансових обчислень та інструментарію дослідження, що гарантує здатність до зіставлення планових і дійсних відомостей, покращує ясність управлінських дій та спрощує порядок нагляду. У межах ПрАТ «Датагруп» така стандартизація дає змогу забезпечити злагоду рішень у площині вкладень, розбудови мережі, роботи з персоналом, просування товарів та фінансів. Створення єдиної системи стратегічного та оперативного планування також вимагає налагодження дієвих інформаційних потоків між щаблями керівництва. Стратегічні ухвали мусять вчасно доноситися до відповідних відділів як конкретні планові орієнтири, а наслідки виконання оперативних планів — регулярно підсумовуватися та братися до уваги під час виправлення стратегічних завдань. Такий двосторонній зв'язок збільшує гнучкість управлінської системи ПрАТ «Датагруп» до змін зовнішнього оточення та інноваційних викликів телекомунікаційної сфери.

Важливого значення набуває узгодження часових рамок стратегічного та оперативного урядування. Довготривалі стратегічні плани повинні деталізуватися через середньострокові й короткострокові бізнес-плани, які, своєю чергою, гарантують поетапне здійснення стратегічних завдань. Така послідовність дає змогу зменшити рівень непевності, посилити прогнозованість

наслідків роботи та забезпечити підконтрольність процесів зростання ПрАТ «Датагруп». Створення єдиної системи стратегічного та оперативного планування у ПрАТ «Датагруп» закладає потрібні передумови для зростання гатунку керуючих ухвал, зміцнення зв'язку між завданнями та наслідками роботи, вдосконалення застосування надбань і гарантування стійкого зростання товариства. Така здружена система планування дає змогу перевести бізнес-планування на дієвий засіб стратегічного керування, спроможний убезпечити тривалу дієвість функціонування фірми у межах прудкого конкурентного середовища.

Інтеграція бізнес-планування з фінансовим та інноваційним керуванням у ПрАТ «Датагруп» є значущою передумовою посилення ефективності управлінських ухвал та гарантування сталої прогресії товариства в умовах мінливого телекомунікаційного ринку. Зв'язок цих елементів керування дає змогу створити єдиний процес планування, у якому стратегічні завдання перетворюються у фінансово підтверджені плани поступу та інноваційні ініціативи, націлені на збільшення змагальності фірми. Бізнес-планування у ПрАТ «Датагруп» має виконувати роль сполучної ланки між фінансовим та інноваційним керуванням, гарантуючи узгодженість економічних потреб, технічних спроможностей та ключових напрямів розвитку. Фінансове керування у цьому ракурсі відповідає за формування матеріальної основи, управління грошовими потоками, вдосконалення структури активів та визначення привабливості проєктів для вкладень. Саме завдяки інструментам бізнес-планування фінансові показники діяльності набувають системного вигляду, забезпечується їхня прив'язка до запланованих підсумків, термінів утілення та передбачуваної віддачі від управлінських рішень.

Інноваційний менеджмент, у свою чергу, сфокусований на впровадженні новітніх технологій, оновленні інфраструктури, розбудові цифрових сервісів та посиленні якості телекомунікаційних послуг. Злиття інноваційної складової з бізнес-плануванням дає змогу гарантувати економічну обґрунтованість інноваційних рішень, провести низку фінансово-економічних обчислень щодо

їхньої віддачі, ризиків та впливу на фінансові підсумки компанії. Завдяки цьому інновації у ПрАТ «Датагруп» набувають не часткового, а цілісного характеру, що помітно зменшує рівень керівної невизначеності та збільшує передбачуваність наслідків.

З'єднання бізнес-планування з фінансовим управлінням увазі також формування єдиного формату бюджетування, котрий гарантує узгодження запланованих величин прибутків, витрат, вкладень та рентабельності з певними бізнес-завданнями та стратегічними планами зростання. Такий метод дає змогу зміцнити фінансову чесність, посилити нагляд за використанням активів та забезпечити ясність фінансових рухів у межах здійснення управлінських ухвал.

Особливу роль у цьому процесі відіграє бізнес-планування з системою інноваційного управління, яке забезпечує формування середньо- та довгострокових програм техніко-технологічного розвитку ПрАТ «Датагруп». Бізнес-плани інноваційних проєктів мають охоплювати не лише технічні характеристики нових рішень, а й докладні фінансові обґрунтування, аналіз ризиків, прогноз грошових потоків та оцінку впливу інновацій на загальні показники ефективності діяльності підприємства. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню обґрунтованості ухвалюваних рішень у сфері інновацій та зменшує вірогідність неефективних інвестицій.

Важливою умовою дієвої інтеграції бізнес-планування з фінансовим та інноваційним менеджментом є злагодженість інформаційних потоків між відповідними службами підприємства. Фінансові, інвестиційні та інноваційні дані мають формувати єдину дослідницьку базу, що використовується під час обґрунтування управлінських ухвал, розробки бізнес-планів і оцінювання результатів їх упровадження. Це створює ґрунт для підвищення якості управлінської аналітики та формування об'єктивного економічного підґрунтя для майбутніх стратегічних кроків підприємства.

Поєднання бізнес-планування з фінансовим та інноваційним урядуванням у ПрАТ «Датагруп» забезпечує цілісний погляд на управління розвитком підприємства, сприяє зростанню обґрунтованості керівних рішень, зменшенню

загроз та кращому використанню надбань. Таке злиття дає змогу узгодити фінансові спроможності з вимогою до інновацій, збільшити дієвість інвестиційних заходів та сформувати підвалини для стабільного тривалого зростання компанії в часи цифрового перетворення й посилення конкурентної боротьби.

Очікувані наслідки від впровадження запропонованих кроків для вдосконалення бізнес-планування та зведення до максимуму дієвості керівних рішень у ПрАТ «Датагруп» доцільно вимірювати через прогностні трансформації ключових фінансово-економічних та управлінських метрик діяльності підприємства. Підставою для обчислень слугують фактичні відомості 2024 року, зокрема чистий прибуток від продажу у розмірі 1 561 840 тис. грн, витрати на вироблену продукцію 1 002 305 тис. грн та прибуток від господарської діяльності 301 839 тис. грн.

Унаслідок впровадження цифрових інструментів бізнес-планування, фінансового моделювання та системи КРІ очікується зростання точності прогнозування прибутків, зменшення частки невиробничих витрат і поліпшення нагляду за виконанням керівних ухвал. За умов помірною сценарію прогнозу можливе зростання чистого прибутку на рівні 8–10 % протягом першого року після запровадження змін. За мінімального прогностного темпу зростання 8 % очікуваний чистий прибуток складе: $1\,561\,840 \times 1,08 = 1\,686\,787$ тис. грн.

Наростання доходу може сягнути близько 124 947 тис. грн. Додаткове зростання доходів зумовлюється підвищенням якості керування інвестиційними проєктами, ефективнішим застосуванням інфраструктури та розширенням цифрових послуг.

Водночас відшліфування інформаційної основи управління, автоматизація планово-аналітичних процедур і посилення фінансового нагляду створюють підстави для зменшення собівартості виробленої продукції щонайменше на 4–6 %. Якщо прийняти зменшення собівартості на рівні 5 %, то її прогностне значення складе: $1\,002\,305 \times 0,95 = 952\,190$ тис. грн.

Таким чином, економія витрат може досягати 50 115 тис. грн. Поєднання зростання доходів і скорочення витрат безпосередньо вплине на динаміку валового прибутку, який у 2024 році становив 559 535 тис. грн. За прогнозних умов очікуване значення валового прибутку може скласти: $1\,686\,787 - 952\,190 = 734\,597$ тис. грн, Його зростання на 175 062 тис. грн або приблизно на 31,3 %.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році становив 301 839 тис. грн. За умов зростання валового прибутку та скорочення непрямих витрат на управління на 6–8 % очікуване зростання операційного прибутку може становити близько 20–25 %. За мінімального сценарію 20 % прогнозний показник становитиме: $301\,839 \times 1,20 = 362\,207$ тис. грн.

Організаційні наслідки впровадження змін проявляться у покращенні якості управлінських рішень, зменшенні часових меж їх формування та впровадження, зниженні рівня управлінських загроз та посиленні злагодженості дій між структурними відділами. Застосування системи KPI та Збалансованої системи показників дасть змогу забезпечити прямий зв'язок між стратегічними цілями підприємства та результатами роботи співробітників, що посприє нарощуванню продуктивності праці щонайменше на 5–7 % упродовж першого року впровадження.

Цифровізація процедур бізнес-планування та фінансового аналізу дозволить зекономити часові витрати на створення управлінських рішень у середньому на 25–30 %, що підвищить швидкість реагування ПрАТ «Датагруп» на зміни ринкової кон'юнктури та конкурентні виклики. Посилення нагляду за виконанням управлінських рішень забезпечить зменшення частки неефективно втілених управлінських кроків, що прямо вплине на стійкість фінансових результатів.

У таблиці 3.1. та рис. 3.3. наведено базові фактичні показники за 2024 рік, ключові припущення (консервативний/помірний сценарій), прогнозні значення на перший рік після впровадження та абсолютні і відносні зміни.

Таблиця 3.1.

Прогнозні розрахунків очікуваних економічних ефектів впровадження змін у системі бізнес-планування ПрАТ «Датагруп»

Показник		Факт 2024 (тис. грн)	Припущення (сценарій)	Прогноз Рік1 (тис. грн)	Абсолютне відхилення (тис. грн).	% зміни
1	Чистий дохід від реалізації	1 561 840	Зростання доходу на 8%	1 686 787	+124 947	+8,0%
2	Собівартість реалізованої продукції	1 002 305	Зниження собівартості на 5%	952 190	-50 115	-5,0%
3	Валовий прибуток	559 535	Розрахунок (доходи – собівартість)	734 597	+175 062	+31,3%
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	301 839	Зростання операційного прибутку на 20%	362 207	+60 368	+20,0%
5	Економія витрат (вплив на EBITDA)	—	За рахунок оптимізації і скорочення непрямих витрат	50 115 (включено в зниження собівартості)	+50 115	—
6	Дохід від участі в капіталі (припущення)	326 449	Консервативний ефект від кращої фінансової політики +10%	359 094	+32 645	+10,0%
7	Зростання власного капіталу (очікуване)	1 155 144	Капіталізація 50% додаткового операційного прибутку	1 185 328	+30 184	+2,6%
8	Продуктивність праці (індекс)	базовий =100	Підвищення продуктивності 6%	106	+6	+6,0%
9	Час підготовки рішень (скорочення)	базовий =100 (час/од.)	Скорочення на 27,5% (середнє)	72,5	-27,5	-27,5%

Джерело: створено автором.

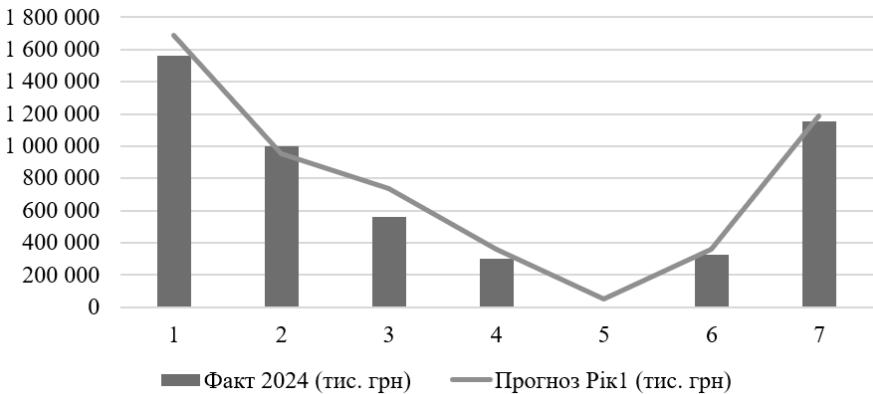


Рис. 3.3. Прогнозні розрахунків очікуваних економічних ефектів впровадження змін у системі бізнес-планування ПрАТ «Датагруп»

Джерело: створено автором.

Базою для розрахунків слугували фактичні показники 2024 року: чистий дохід 1 561 840 тис. грн, собівартість 1 002 305 тис. грн, валовий прибуток 559 535 тис. грн, операційний прибуток 301 839 тис. грн, власний капітал 1 155 144 тис. грн. Припущення формулювалися як помірний сценарій (консервативний, проте реалістичний): зростання виручки на 8% завдяки кращому плануванню, оптимізації продажів та розширенню цифрових сервісів; зменшення собівартості на 5% завдяки оптимізації процесів, централізації закупівель та кращому управлінню ресурсами; зростання операційного прибутку на 20% як результат одночасного впливу вищеназваних чинників та скорочення непрямих витрат. Ефект на власний капітал розраховано як капіталізація 50 % додаткового операційного прибутку (приблизно +30,2 млн грн), що підсилює фінансову стійкість підприємства.

Інші нефінансові, але кількісно важливі результати: очікуване підвищення продуктивності праці приблизно на 6 % зумовлене впровадженням KPI, цифрових інструментів та оптимізацією процесів; скорочення часу підготовки управлінських рішень у середньому на 27,5 % підвищує оперативність реагування на ринкові зміни та зменшує втрати від втрачених можливостей. Злиття приросту виручки (~125 млн грн), економії собівартості (~50 млн грн) та зростання операційного прибутку (~60 млн грн) спричиняє помітне покращення рентабельності та грошового потоку ПрАТ «Датагруп» у перший рік впровадження запропонованих кроків.

Отже, реалізація запропонованих змін у систему бізнес-планування та керівництва ПрАТ «Датагруп» забезпечить очікуване зростання доходів більш ніж на 120 млн грн, збільшення операційного прибутку щонайменше на 60 млн грн, зменшення витрат понад 50 млн грн на рік, а також піднесення фінансової стабільності, продуктивності праці та керованості компанії. Сукупність здобутих економічних та організаційних наслідків створює реальні підстави для сталості розвитку фірми та значного підвищення дієвості управлінських рішень у середньостроковому періоді.

ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної роботи було здійснено всебічне теоретичне та практичне дослідження бізнес-планування як одного з ключових засобів підвищення ефективності управлінських рішень у сучасних умовах господарської діяльності. У межах теоретичного аналізу систематизовано наукові підходи до визначення сутності бізнес-планування, його функцій, принципів та значення в системі управління підприємством. З'ясовано, що бізнес-планування не тільки виконує функцію формування стратегічних напрямів розвитку, але й виступає ефективним інструментом координації ресурсів, зниження ризиків, підвищення обґрунтованості прийнятих рішень та забезпечення швидкої адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Підтверджено, що сучасна епоха цифровізації, загострення конкуренції та ринкової нестабільності вимагає переходу від традиційних підходів до планування на користь інтегрованих, цифрових та аналітично орієнтованих моделей.

У практичній частині дослідження було проведено детальний аналіз діяльності ПрАТ «Датагруп», що охопив фінансово-економічні результати, стан бізнес-планування та особливості прийняття управлінських рішень. Встановлено, що підприємство характеризується стабільним зростанням доходів, достатньою фінансовою стійкістю та значним потенціалом для подальшого розвитку. Водночас виявлено певні недоліки, зокрема фрагментарність у процесах планування, недостатню інтеграцію бізнес-планування з фінансовим та інноваційним менеджментом, обмежене використання прогностичних та сценарних методів, а також неузгодженість між оперативними й стратегічними цілями. Аналіз економічних показників за 2022–2024 роки показав, що, попри позитивну динаміку зростання прибутковості, існують значні можливості для підвищення операційної ефективності через оптимізацію витрат, покращення управління ресурсами та вдосконалення інформаційної підтримки прийняття рішень.

На основі проведеного дослідження сформовано комплекс практичних рекомендацій для вдосконалення системи бізнес-планування ПрАТ «Датагруп». Серед запропонованих заходів – впровадження сучасних цифрових технологій та програмного забезпечення для автоматизації планувальних процесів, використання сценарного підходу з фінансовим моделюванням для поліпшення якості прогнозів, а також інтеграція системи KPI та Balanced Scorecard у управлінську практику. Було аргументовано доцільність створення єдиної системи стратегічного і оперативного планування, а також зміцнення взаємозв'язку бізнес-планування з фінансовим і інноваційним менеджментом. Реалізація запропонованих заходів очікувано принесе економічний ефект у формі зростання чистого доходу, скорочення собівартості, збільшення операційного прибутку, зміцнення власного капіталу та підвищення продуктивності праці. Організаційна користь полягатиме у скороченні часу на підготовку управлінських рішень, покращенні їх обґрунтованості, прозорості і узгодженості між рівнями управління.

Результати кваліфікаційної роботи підтверджують, що вдосконалення процесів бізнес-планування є важливим стратегічним ресурсом для підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Датагруп». Запропоновані рекомендації мають практичну значущість і можуть бути впроваджені у діяльність підприємства з метою зміцнення його конкурентоспроможності в умовах постійних змін ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаскіна А. В. Бізнес-план: сутність і функції. *Основи галузевої економіки та підприємництва* : навч. посіб.
URL: <https://sites.google.com/kramatvpu14.ukr.education/galuz/тема-9-бізнес-план-підприємства/9-1-бізнес-план-сутність-і-функції> (дата звернення: 04.12.2025).
2. Бабій І., Здреник В., Косіюк О. Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Т. 308, № 4. С. 31–37.
URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-5>.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ : Центр учб. літ., 2021. 468 с.
4. Бізнес-план підприємства: необхідність впровадження. *Освіта.UA*.
URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20348/ (дата звернення: 04.12.2025).
5. Бізнес-план та його функції. *Бібліотека економіста*.
URL: <https://library.if.ua/book/122/8077.html> (дата звернення: 23.09.2025).
6. Бізнес-планування. *Держзовнішінформ* ДП.
URL: <https://dzi.gov.ua/services/biznes-planuvannya/> (дата звернення: 08.12.2025).
7. Бізнес-план у ринковій системі господарювання.
URL: <https://surl.li/sjkaao> (дата звернення: 02.12.2025).
8. Бізнес-план як інструмент планування та управління господарською діяльністю підприємства (Business plan as a tool for planning and management of the economic activities of the enterprise) / І. Новак та ін. *Economic Studies*. 2024. Т. 104, № 2. С. 182–190. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-182-190> (дата звернення: 02.12.2025).

9. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2020. 81 с.
10. Вітюк А. Проблеми бізнес-планування розвитку підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 346, № 5. С. 282–288. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-40>.
11. Воронкова В. Г. Тактичне планування і бізнес-план. *Управління людськими ресурсами*. URL: https://pidru4niki.com/158407207846/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami (дата звернення: 07.12.2025).
12. Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 120–123. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-21> (дата звернення: 08.12.2025).
13. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 02.12.2025).
14. Гасюк І. Л., Іваній О. М. Принципи та фактори, які впливають на якість управлінських рішень. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2021. № 7(48). С. 9–18. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572x-2024-7-10079> (дата звернення: 11.11.2025).
15. Глушенкова А. А., Леміш О. О. Бізнес-планування як інструмент ефективних управлінських рішень. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку* : Матеріали I Міжнар. науково - практ. конф., м. Київ, 15 жовт. 2025 р. Київ, 2025. С. 32–35. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/2779-konferencii-2025-roku-konferencii-ta-seminari> (дата звернення: 13.11.2025).
16. Датагруп впровадила масштабний проект автоматизації бізнес-процесів на платформі bpm'online. *ДАТАГРУП – оператор зв'язку для бізнесу та*

дому. URL: <https://www.datagroup.ua/novyny/datagrup-vprovadila-masshtabnij-proekt-avtomatizaciyi-biznes-190> (дата звернення: 08.12.2025).

17. Датагруп інвестує у масштабний проєкт із модернізації всеукраїнської мережі. *Українська асоціація операторів зв'язку "Телас"*. URL: <https://telas.kiev.ua/uuchasnykiv/datagrup-investue-u-masshtabnij-proekt-iz-modernizatsiji-vseukrajinskoji-merezhi.html> (дата звернення: 08.12.2025).

18. Датагруп інвестує 20 млн доларів у масштабний проєкт із модернізації всеукраїнської мережі. *Американська торговельна палата в Україні*. URL: <https://chamber.ua/ua/news/datahrup-investuie-20-mln-dolariv-u-masshtabnyy-proiekt-iz-modernizatsii-vseukrainskoi-merezhi/> (дата звернення: 08.12.2025).

19. Датагруп. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/file/person/4213_datagrup.html (дата звернення: 07.12.2025).

20. Денисенко М. П., Шапошнікова О. М., Будякова О. Ю. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1 (53). С. 46–50. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-46-50> (дата звернення: 02.12.2025).

21. Дорохова Л. П. Управлінське рішення. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/468/upravlinske-rishennya> (дата звернення: 11.11.2025).

22. Дубовик С. Г. Якість менеджменту в системі менеджменту організацій. *Матеріали III МНПК «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»*. м. Полтава, 2020. С. 84–87.

23. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник / О. В. Димченко та ін. Харків : Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекет., 2021. 143 с.

24. Євтушенко В., Шуба Т., Подлипнян І. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>.

25. Євчук Л. А. Стратегічне планування розвитку суб'єктів бізнесу як інструмент управління ризиком в умовах невизначеності (Strategic planning of the business entities development as a tool for risk management in conditions of uncertainty). *Інвестиції : практика та досвід : наук.-практ. журн.* 2024. № 7. С. 7–12. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2586>.

26. Казак О. О., Михайленко О. Г. Сутність та роль бізнес-планування в системі управління підприємством. *Дослідження фінансових інституцій та інструментів розвитку держави, територій та суб'єктів господарювання: теоретичні, методологічні та практичні аспекти*. м. Одеса, 2022. С. 17–20.

27. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Фактори впливу та обмеження щодо прийняття управлінських рішень. *Публічне управління та адміністрування*. Полтава, 2015. URL: https://pidru4niki.com/81266/menedzhment/publiczne_upravlinnya_ta_administruvannya (дата звернення: 03.11.2025).

28. Карамушка Л., Толков О. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35–42.

29. Класифікація управлінських рішень. Фактори, що впливають на якість управління. Вимоги до управлінських рішень. *Management*. URL: <https://management.ptngu.com/lec/lec9.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

30. Класифікація управлінських рішень. PVA. URL: <https://pva.com.ua/klasifikacziya-upravlinskyh-rishen/> (дата звернення: 11.11.2025).

31. Макаренко М. М. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень в умовах діджиталізації бізнесу. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем*. : Матеріали XIV міжнар. науково-

практ. конф., м. Братислава - Харків, 7 квіт. 2023 р.
URL: <https://mpsesm.hneu.edu.ua/book/2023/pages/sections/section03/page15.html> (дата звернення: 23.09.2025).

32. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2007. № 605. С. 20–24. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/175> (дата звернення: 03.11.2025).

33. Маматова Л. Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 44–47. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07> (дата звернення: 02.12.2025).

34. Марченко В. М. Основи підприємницької діяльності / ред. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

35. Мелашедченко А. В., Петухова О. М. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2025. С. 202–204. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/47737>.

36. Мостенська Т. Л., Рибачук-Ярова Т. В. Планування і контроль на підприємствах: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки сп.6.030504 «Економіка підприємства» денної та заочної форм навчання. К. : НУХТ, 2011. 127 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/726/view/2102> (дата звернення: 03.12.2025).

37. Національний оператор зв'язку ПрАТ «Датагруп» святкує своє 15-річчя. *ДАТАГРУП – оператор зв'язку для бізнесу та дому*. URL: <https://www.datagroup.ua/en/novyny/nacionalnij-operator-zvyazku-datagrup-svyatkuye-svoye-15-ric-26> (date of access: 07.12.2025).

38. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56> (дата звернення: 02.12.2025).

39. Обелець Т. В. Бізнес планування: стратегічний аспект. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 96–104. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640> (дата звернення: 08.12.2025).
40. Овдіюк О., Плотнікова М. Управління якістю управлінських рішень у підприємстві та розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-63> (дата звернення: 03.11.2025).
41. Овчинникова М. О. Бізнес-планування на промисловому підприємстві. *Управління розвитком*. 2009. С. 133–135.
42. Осовська Г. В. Зміст поняття «менеджмент». *Основи менеджменту*. URL: <https://buklib.net/books/21869/> (дата звернення: 03.11.2025).
43. Панасенко М. Ю., Шульгіна Л. М. Теоретичні основи бізнес-планування інноваційних проектів в умовах невизначеності та ризику. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2016. Т. 10. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22440>.
44. Петруня Ю. Є. Класифікація управлінських рішень. *Прийняття управлінських рішень : електрон. підруч.* URL: https://pidru4niki.com/10561127/menedzhment/klasifikatsiya_upravlinskih_ris_hen (дата звернення: 03.12.2025).
45. Погребняк А. Т. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9441>.
46. ПРАТ ДАТАГРУП. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31720260> (дата звернення: 07.12.2025).
47. ПрАТ "ДАТАГРУП". *Youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/31720260/ (дата звернення: 08.12.2025).

48. Проєкт DATA+ - аналітичний центр бізнесу. DATA+. URL: <https://dataplus.global/> (дата звернення: 08.12.2025).

49. Про компанію Datagroup. ДАТАГРУП – оператор зв'язку для бізнесу та дому. URL: <https://www.datagroup.ua/en/pro-kompaniyu> (дата звернення: 07.12.2025).

50. Процес стратегічного планування та його етапи. *Міжнародний менеджмент*. URL: https://pidru4niki.com/1584072024211/menedzhment/mizhnarodniy_menedzhment (дата звернення: 08.12.2025).

51. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу / Н. М. Мрака та ін. *Академічні візії*. 2024. № 30. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821> (дата звернення: 03.11.2025).

52. Рафальський О. Особливості прийняття управлінських рішень для стійкості бізнес-організації в умовах війни. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. / ред. Рєпіна І. М. Київ, 2025. С. 209–211. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51069> (дата звернення: 03.11.2025).

53. Різник В., Різник Н. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2017. № 35. С. 67–72. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=641501>.

54. Савків У. С., Лещук Г. В., Монюк Б. Р. Взаємозв'язок бізнес-планування та управління витратами підприємства в умовах кризового періоду для збереження конкурентоспроможності прийняття ефективних управлінських рішень. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Т. 2, № 21. С. 443–451. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.443-451> (дата звернення: 02.12.2025).

55. Салоїд С. В., Драгомощенко А. О. Роль бізнес-планування в оцінці ефективності діяльності організації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми*

та перспективи : I Міжнар. науково-практ. конф. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201204> (дата звернення: 02.12.2025).

56. Селізар В., Кедис Л. Бізнес-план як інструмент підприємницької діяльності. *Інноваційна професійна освіта*. 2022. Т. 1, № 1. С. 231–239. URL: <https://doi.org/10.32835/2786-619x.2021.1.1.231-239> (дата звернення: 05.12.2025).

57. Стахів І. М. Класифікація управлінських рішень та школи управління : лекція № 2 з навчальної дисципліни „Теорія прийняття управлінських рішень”. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/52705>.

58. Структура власності. *ДАТАГРУП – оператор зв'язку для бізнесу та дому*. URL: <https://www.datagroup.ua/storage/editor/files/skhematichne-zobrazhennya-strukturi-vlasnosti-prat-datagrup.pdf> (дата звернення: 07.12.2025).

59. Структура і зміст бізнес-плану. *Бібліотека економіста*. URL: <https://library.if.ua/book/122/8078.html> (дата звернення: 23.09.2025).

60. Структура та зміст бізнес-плану. З яких розділів складається бізнес-план. *Путівник у світі фінансів і бізнесу, банківські і фінансові послуги*. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1165-struktura-ta-zmist-biznes-planu-dokladnij-opis-rozdiliv.html> (дата звернення: 03.12.2025).

61. Сухачова О. О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4 (30). С. 80–84. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.048084> (дата звернення: 03.11.2025).

62. Сучасна парадигма розвитку світової економіки: проблеми, виклики, перспективи: Збірник матеріалів всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет-конференції (12 квітня 2024 року). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 209 с.

63. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану. *Планування діяльності підприємства*. Київ. URL: <https://buklib.net/books/29678/> (дата звернення: 23.09.2025).

64. Теорія прийняття рішень : підручник / М. П. Бутко та ін. Київ : Центр учб. літ., 2015. 360 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/101> (дата звернення: 03.11.2025).

65. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи: навчальний посібник. Ніжин : Вид. ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с.

66. Управлінські рішення. *Основи менеджменту* : мультимед. посіб. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/osnovu_menedjmentu/ (дата звернення: 03.11.2025).

67. Фоміна Т. В. Проблеми розробки бізнес-плану на підприємствах в сучасних умовах України. *ХНЕУ*. 2018. URL: <http://repository.hneu.edu.ua:8080/handle/123456789/19818> (дата звернення: 08.12.2025).

68. Чазов Ю. Методи оцінки ефективності підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. № 2 (50). С. 14–16. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-2-50-02> (дата звернення: 03.12.2025).

69. Що таке бізнес-план та як його скласти?. *Школа бізнесу Нова Пошта*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-biznes-plan-ta-yak-jogo-sklasti> (дата звернення: 02.12.2025).

70. Як самостійно скласти дієвий бізнес-план: етапи планування, структура та обсяг. *Дія.Бізнес Старт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-samostiino-sklasty-diievyyi-biznes-plan-etapy-planuvannia-struktura-ta-obsiah> (дата звернення: 04.12.2025).

71. Як скласти бізнес план підприємства: приклад, презентація, розрахунки. *АТ «Райффайзен Банк»*. URL: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/blog/biznesu/yak-sklasty-biznes-plan.html> (дата звернення: 05.12.2025).

ДОДАТКИ

Покроковий процес бізнес-планування на ПрАТ «ДАТАГРУП»

Етап процесу бізнес-планування	Основні завдання	Учасники	Ключові документи/результати
Ініціація та формулювання мети	Визначення стратегічних цілей проекту або напряму розвитку: запуск нових послуг, модернізація інфраструктури, розширення ринку	Топменеджмент, власники	Стратегічні цілі, завдання проекту, орієнтири для планування
Аналітична підготовка та збір інформації	Збір даних про внутрішні ресурси та аналіз зовнішнього середовища: ринок, конкуренти, попит, ризики	Функціональні підрозділи (фінанси, маркетинг, ІТ, технічний відділ)	Аналітичні звіти, дослідження ринку, оцінка ресурсів та ризиків
Розробка бізнес-плану	Структурування бізнес-плану: опис послуг, маркетинговий аналіз, виробничі та операційні плани, фінансова модель, розрахунок ресурсів і ризиків	Функціональні підрозділи, аналітики, фінансовий відділ	Бізнес-план із деталізацією ресурсів, фінансових прогнозів, ризиків і термінів реалізації
Погодження та затвердження	Розгляд і затвердження бізнес-плану вищим керівництвом або акціонерами, легітимізація рішень та виділення ресурсів	Вищий менеджмент, акціонери	Затверджений бізнес-план, протоколи засідань, рішення про інвестиції
Реалізація проєкту	Практична імплементація плану: запуск сервісів, модернізація мереж, управління ресурсами	Усі залучені підрозділи	Виконані проєкти, звіти про реалізацію, оновлені технічні та фінансові показники
Моніторинг, контроль і коригування	Відстеження фінансових і операційних показників, виявлення відхилень, внесення коригувань	Фінансовий відділ, управлінці проєктів, служба контролю	Моніторингові звіти, коригувальні плани, оновлені бюджети
Оцінка результатів та підготовка нових циклів	Аналіз досягнутих результатів, оцінка ефективності та ризиків, підготовка до нового циклу планування	Топменеджмент, аналітики	Підсумкові звіти, рекомендації для наступних планів, висновки щодо ефективності