

*of Ukraine, state regulation of foreign economic activity, customs statistics. It is proved that customs security is an integral part of the economic security of the state, which should primarily be directed to the protection of national economic interests and domestic producers.*

*It is proved that economic security is a complex multifactorial category that determines the level of security of the country in the political and economic space, acts as a balance between reserve and lack of economically sound actions and events in society. This situation can be achieved when the level of dependence of the state on other countries, as well as the level of aggravation of the socio-economic, environmental and political situation does not exceed the limit under which the economic potential is weakened, the quality and standard of living of citizens are significantly reduced, and national sovereignty is lost. Neglect of economic security can lead to negative consequences: bankruptcy of enterprises, displacement from the domestic market of domestic commodity producers, undermining the system of life support of the nation, destruction of domestic production.*

*Ways to increase customs control in the context of counteracting fiscal risks and violation of customs rules, taking into account foreign experience and modern requirements, are proposed.*

**Key words:** *economic security, customs security, customs control, customs relations, foreign economic activity, state control.*

**УДК: 330.16:005.511(083.92)**

**DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-352-360**

## **РОЛЬ ПСИХОЛОГО-ПОВЕДІНКОВИХ АСПЕКТІВ У РОЗРОБЦІ БІЗНЕС-ПЛАНУ**

**А. А. ОСІПОВА**, кандидат економічних наук

**Л. В. БАРАБАШ**, кандидат економічних наук

**Уманський національний університет садівництва**

*У сучасному фінансово-економічному середовищі мінімізація ризиків є однією з прерогатив діяльності. І з даної позиції надзвичайно дієвим і ефективним є бізнес-план. Основною його перевагою є врахування різновекторних груп факторів, що можуть сформувати потенційно небезпечне середовище. Й одними з таких є психолого-поведінкові фактори, що здійснюють прихований, але вагомий вплив на реалізацію підприємницьких ініціатив.*

**Ключові слова:** *бізнес-план, психолого-поведінкові фактори, модель фінансово-економічної поведінки, етапи бізнес-плану, підприємницькі ініціативи*

Бізнес-план є базовим документом сучасного ділового світу у площині реалізації інвестиційних проєктів і підприємницьких ініціатив, а його головна ціль – структуровано, з урахування потенційних можливостей і ризиків,

представити план дій з конкретизацією фінансових наслідків за ними. І якщо вітчизняне бізнес-середовище зосереджується виключно на аспектах фінансово-економічної спроможності й ефективності, то зарубіжні компанії уже тривалий час зосереджують увагу ще й на психолого-поведінкових аспектах впливу, вважаючи їх ключовими для результативних показників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Західна практика управлінської діяльності у підприємницькому середовищі однозначно підтверджує ефективність використання бізнес-планування у процесі менеджменту. Раціонально вибудований, з урахуванням впливу різноспрямованих чинників, бізнес-план значно зменшує рівень ризику банкрутства підприємства, а також чітко окреслює траєкторію розвитку суб'єкта господарювання й очікувані результати діяльності.

На думку Д. Лавінскі, бізнес-планування є процесом, під час якого керівники підприємства визначають найкращу «дорожню карту» росту та демонструють власний план досягнення успіху [1]. «Бізнес-плани подібні до дорожніх карт: без них можна подорожувати, але це тільки збільшить шанси заблукати в дорозі. Власники з бізнес-планом бачать зростання на 30 % швидше, ніж ті, у кого його немає, а 71 % компаній, що швидко ростуть, мають бізнес-плани», – зазначає Дж. Ліндзон [2]. Тобто бізнес-планування є обов'язковою і прогресивною ознакою сучасного підприємництва, що бажає успішного розвитку та спрямоване на мінімізацію ризиків і максимізацію прибутків.

Також можна зауважити, що, оскільки підприємницька діяльність є складовою інвестиційного руху капіталу, бізнес-планування стає відправною точкою та фарватером реалізації підприємницьких ініціатив. Будь-яка інвестиційна діяльність є ризиковою. І коло факторів впливу, що створюють чи потенційно можуть сприяти формуванню несприятливого середовища, є доволі різноманітним. Починаючи від явних – фінансово-економічна ситуація, рівень розвитку держави, конкурентне середовище тощо, до абсолютно, здавалося б, побічних, які можна означити, як «психолого-поведінкові»: когнітивні упередження інвесторів і кінцевих споживачів, рівень психологічної напруги суспільства, активні моделі соціальної та фінансово-економічної поведінки, програми та сценарії індивідуальної фінансової поведінки тощо. І зарубіжна спільнота підприємців і науковців уже давно звернула увагу, що саме останні, нетрадиційні чинники, здійснюють чи не найбільший вплив на всю фінансово-економічну діяльність – від підприємства до держави в цілому.

Підтвердженням даної позиції є думка В. Рікарді та Х. Кента Бейкера, які зазначають: «Розуміння фундаментальних людських тенденцій може допомогти фахівцям ... розпізнати поведінку, що стане перепоною ... для досягнення довгострокових цілей підприємства» [3].

Тобто бізнес-планування, як стабілізуюча основа інвестиційного процесу має спиратися не лише на аналіз ринків і фінансово-економічної ситуації, а, перш за все, на розуміння власного бачення інвестиційного результату кризь

призму індивідуального психолого-емоційного сприйняття фінансів, що є першоосною прийняття інвестиційних рішень.

**Методика досліджень.** Під час проведення дослідження використовувалися наступні методи: діалектичний – для з'ясування актуальності досліджуваного питання у сучасному фінансовому середовищі; моделювання – для унаочнення структури розробки бізнес-планів за різними стандартами а візуалізації етапів розробки бізнес-плану з урахуванням психолого-поведінкових факторів впливу; аналітичний – під час виокремлення психолого-поведінкових аспектів впливу на різних етапах формування бізнес-плану; індукції – для формулювання висновків.

**Результати досліджень.** В умовах різкого падіння доходів населення, нестабільності на фінансових ринках і коливання курсів валют, бізнес-планування для підвищення ефективності діяльності підприємства використовується на практиці зрідка. Однак це є надзвичайно хибним міркуванням, адже структурована схема досягнення цілі завжди є потужним стимулом для розвитку. І це виявляє перші психологічно-поведінкові фінансові аспекти бізнес-планування. Зокрема, корегування власних психологічних установок у царині грошей і фінансів, а також напрацювання відповідної моделі фінансової поведінки на тривалу перспективу.

Інстинктивний розвиток ринкових відносин наприкінці ХХ століття вплинув на формування суспільної свідомості і знизив важливість бізнес-плану для продуктивного управління. Однак на пострадянському просторі, де тривалий час домінувала модель фінансової поведінки «Homo soveticus», яскравою нотою було глибоке психологічне занурення у соціальну та просторову динаміку: патерналізм на рівні держави нівелював ідентифікацію прагнень особи та дезорієнтував її у власних фінансових прагненнях заради суспільного блага [4, с. 44]. Крім того, відсутність малого та середнього бізнесу й індивідуальної ідеї не розглядали бізнес-планування як важливий аспект розвитку та мотивації.

На противагу попередній позиції, зарубіжна практика виокремлює ефективність бізнес-планування серед інших підходів процесу управління фірмою. Хоча вітчизняні підприємства досі практикують стисле техніко-економічне обґрунтування діяльності замість розгорнутого бізнес-плану [5]. Загалом слід зауважити, що успіх бізнесу розпочинається з чіткого розуміння потреб клієнтів, оцінювання конкурентного середовища та прогнозування розвитку підприємництва. І з такого ракурсу бізнес-план – це потужний інструмент залучення інвесторів із покровою картою діяльності і піднесення бізнесу. Адже він містить спільні елементи для всіх підприємств, незалежно від виду їх діяльності. І є необхідністю в сучасному бізнес-кліматі.

Існує багато типів бізнес-планів: плани презентації банківського кредиту, плани презентації інвестора, плани запуску, річні операційні плани та плани продажу бізнесу тощо [6]. Підприємства, хоч і різняться за видами діяльності, все ж мають спільні елементи. Продуманий до дрібниць бізнес-план включає опис товарів чи послуг, конкурентний аналіз, маркетинговий план, план

управління та фінансовий план. Також бізнес-план показує інвесторам чи кредиторам чітко розуміння цілей, стратегій і фінансової життєздатності.

Типовий підприємець має хорошу бізнес-ідею, однак не завжди кваліфікований у всіх сферах ведення бізнесу. А оскільки дієві бізнес-плани – це вичерпні, добре продумані документи, то вони створюють основу для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень для підприємців. Тому бізнес-план має бути ретельним, точним, підкріплений фактами усіх тверджень, а ще – враховувати всі психологічні особливості фінансової поведінки споживача.

Наразі в Україні на законодавчому рівні не регламентується обов'язковість розробки бізнес-плану для ведення діяльності. Водночас для сприяння розвитку бізнесу доцільно розробляти бізнес-плани з урахуванням певних методик, об'єднаних в групи: міжнародні методики, що відповідають міжнародним стандартам і вимогам міжнародних організацій; державні методики регіональних і місцевих органів державної влади й самоврядування; корпоративні методики, побудовані на вимогах банків для фінансування інвестицій [7].

Зазначені методики покладено у типовий стандарт бізнес-плану, деталізований схемою, рекомендаціями й обов'язковими вимогами, дотримання яких сприяє формуванню чіткого бачення та розуміння представленого проєкту цільовою аудиторією інвесторів чи підприємців (рис. 1). В обох представлених на рис. 1 стандартах бізнес-плану вся увага акцентується на бізнесі та його фінансових показниках. А відтак важливим є початковий план фінансування.

Щоб створити початковий план фінансування, підприємець повинен перевести в цифри попередньо визначені стратегічні рішення у розділі фінансових прогнозів бізнес-плану. Цей план є початковим балансом з врахуванням довгострокових потреб і ресурсів, необхідних для старту проєкту. Його формують початкові витрати, зокрема на нотаріально посвідчену угоду, консультаційні послуги (юристи, податкові експерти тощо) або на попередні опитування (огляд ринку); придбання нерухомих активів (нематеріальних, матеріальних, фінансових) з урахуванням їх зносу; інші витрати на облаштування приміщень, придбання меблів та оргтехніки, ІТ-систем тощо. Наступна стаття – поточні зобов'язання, до яких відносяться борги перед постачальниками. Обов'язкова умова – наявність оборотних активів: виробничих запасів і дебіторської заборгованості.

Не менш важлива фінансова складова – особисті внески (грошові, натуральні чи промислові), державні дотації, банківське фінансування (коротко-, середньо- або довгострокове), лізинг.

Прогноз очікуваних доходів і можливих збитків проєкту складається у формі таблиці з урахуванням трьох років діяльності для визначення потенційного рівня прибутковості та здатності бізнесу впоратися з витратами на будь-які імовірні позики. У цій площині беруться до уваги постійні витрати (оренда, заробітна плата, вода-газ-електрика, телефон, прибирання офісу, відсотки тощо) та змінні витрати (закупівля сировини, матеріалів, енергоспоживання, транспорт тощо).



**Рис. 1. Типові стандарти бізнес-плану**

Також у рамках проєкту бізнес-плану потенційний рух грошових коштів представляється у вигляді таблиці, де в розрізі місяців здійснюється відображення всіх джерел доходів і напрямів витрат під час першого року функціонування.

На основі початкових планів фінансування та грошових потоків, звіту про прибутки та збитки і сценаріїв бізнес-плану підприємець відстежує еволюцію фінансової ситуації протягом наступних трьох років, тим самим визначаючи план фінансування бізнес-проєкту [8]. Водночас, незважаючи на стандарт, відповідно до якого бізнес-план вибудовується, його розробка передбачає проходження низки етапів. І в сучасному бізнес-середовищі все частіше виникає необхідність окреслення кола психолого-поведінкових чинників, здатних підвищити ефективність реалізації бізнес-плану й актуалізувати його для визначеного кола учасників бізнес-проєкту та споживачів.

Розробка бізнес-плану включає три послідовних етапи: підготовчий, безпосередньо складання та контрольний (рис. 2). Під час першого етапу, після визначення передбачуваної цільової аудиторії, активізуються такі психолого-

поведінкові питання, як з'ясування переважаючої моделі її фінансово-економічної поведінки та безпосереднє окреслення психолого-емоційних цілей проекту.



**Рис. 2. Модель поетапної розробки бізнес-плану з урахуванням психолого-поведінкових факторів впливу**

Вже на підставі одержаних результатів слід означити безпосередні фінансові цілі бізнес-плану та пошук джерел інформації для нього різної складності.

Етап складання поділяється на дві потужні частини: маркетингову та фінансову. Узагальнення інформації по першій здійснюється на підставі визначення потенційно ефективних наджів, перелік яких визначається відповідно до результатів аналізу психолого-поведінкових результатів підготовчого етапу з урахуванням національних особливостей соціуму. Окремо проводиться маркетинговий аналіз ринку. Усі зазначені аспекти стають базовими під час розробки маркетингової стратегії проекту.

На підставі розробленої маркетингової стратегії складається фінансова частина проекту, що передбачає: збір та аналіз вихідних даних для побудови фінансової моделі згідно зі структурою рекомендованих типу проекту вкладок, проведення необхідних розрахунків відповідно до загальноприйнятих чи авторських методик; супроводження фінансової моделі графічними об'єктами

(графіки, діаграми тощо); розробка пояснювальної записки з коротким поясненням підходів до розрахунків й обґрунтуванням окремих їх елементів [7].

Останній, контрольний етап, покликаний внаслідок ретельного аналізу виявити й усунути недоречності та слабкі і проблемні місця бізнес-плану. У психолого-поведінковому вимірі це має бути перевірка цільової аудиторії проекту та її особливостей. Таким чином, етапи бізнес-плану структуруються не лише навколо фінансово-економічних елементів, а й перед психолого-поведінковими чинниками.

**Висновки.** Складання бізнес-плану у реаліях ведення підприємницької діяльності в економіці ринкового типу є надважливим, адже дає можливість не лише детально прорахувати фінансову потребу, а й означити цілі проекту, зокрема і бажані фінансові результати. Проте в умовах сучасних фінансово-економічних систем все більше уваги приділяється психолого-поведінковим факторам, що здійснюють невидимий, але потужний вплив на результати підприємницької діяльності.

Виходячи з даної потреби, було запропоновано авторську схему етапів розробки бізнес-плану з урахуванням психолого-поведінкових чинників. Зосередження уваги на них дасть можливість визначити вподобання цільової аудиторії проекту та його емоційну ціль відповідно до переважаючої моделі поведінки, культурних і соціальних вподобань і когнітивних упереджень, окреслити коло потенційних інструментів взаємодії і, як наслідок, підвищити очікувану фінансово-економічну результативність бізнес-пану.

### Література:

1. Lavinsky D. The Business Planning Process: 6 Steps To Creating a New Plan. Growththink. Режим доступу: <https://www.growththink.com/businessplan/help-center/business-planning-process-5-steps-creating-new-plan> (дата звернення 28.05.2022).
2. Lindzon J. The importance of a business plan. *Wave. Blog*. 2022. Режим доступу: <https://www.waveapps.com/blog/entrepreneurship/importance-of-a-business-plan> (дата звернення 28.05.2022).
3. Kent B. H., Victor R. Understanding Behavioral Aspects of Financial Planning and Investing. *Journal of Financial Planning*. 2015. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/280086678\\_Understanding\\_Behavioral\\_Aspects\\_of\\_Financial\\_Planning\\_and\\_Investing](https://www.researchgate.net/publication/280086678_Understanding_Behavioral_Aspects_of_Financial_Planning_and_Investing) (дата звернення 29.05.2022).
4. Rozmainsky I. Homo Post-Soveticus: An Attempt of Analysis on the Base of Post Keynesian and Old Institutional Approaches. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 4 (54). С. 43–50.
5. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 112.
6. Skrypsky G. Not to plan, to plan unsuccessfully: a look at the annual operating business plan. *J Retail Leisure Property*. 2002. № 2. С. 282–286.
7. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 268–275.

8. Business plan. Guichet.lu. URL: <https://cutt.ly/SJadv15> (дата звернення 18.05.2022).

### References:

1. Lavinsky, D. The Business Planning Process: 6 Steps To Creating a New Plan. Growthink. URL: <https://www.growthink.com/businessplan/help-center/business-planning-process-5-steps-creating-new-plan> (access date: 28.05.2022).
2. Lindzon, J. (2022). The importance of a business plan. *Wave. Blog*. 2022. URL: <https://www.waveapps.com/blog/entrepreneurship/importance-of-a-business-plan> (access date: 28.05.2022).
3. Kent, B.H., Victor, R. (2015). Understanding Behavioral Aspects of Financial Planning and Investing. *Journal of Financial Planning*, 2015. URL: [https://www.researchgate.net/publication/280086678\\_Understanding\\_Behavioral\\_Aspects\\_of\\_Financial\\_Planning\\_and\\_Investing](https://www.researchgate.net/publication/280086678_Understanding_Behavioral_Aspects_of_Financial_Planning_and_Investing) (access date: 29.05.2022).
4. Rozmainsky, I. (2018). Homo Post-Soveticus: An Attempt of Analysis on the Base of Post Keynesian and Old Institutional Approaches. *Economic Bulletin of Donbass*, 2018, no. 4 (54), pp. 43–50.
5. Danik, N. V. (2014). Business planning as a tool for financial management in modern conditions of Ukraine's development. *Global and national economic problems*, 2014, no. 1, pp. 112. (in Ukrainian).
6. Skrypsky, G. (2002). Not to plan, to plan unsuccessfully: a look at the annual operating business plan. *J Retail Leisure Property*, 2002, no. 2, pp. 282–286.
7. Kvasha, O. S., Fomina, V. V. (2017). Business planning in the organization: European standards, basic methodological approaches and basic procedures. *Economy and society*, 2017, no. 12, pp. 268–275. (in Ukrainian).
8. Business plan. Guichet.lu. URL: <https://cutt.ly/SJadv15> (access date: 18.05.2022).

### Annotation

**Osipova A. A., Barabash L. V.**

#### ***The role of psychological and behavioral aspects in the development of a business plan***

*The economic crisis caused by the aggressive armed invasion of the Russian Federation into Ukraine has necessitated the search for alternative methods and approaches to ensure the competitiveness of domestic enterprises and the formation of effective management. From this point of view, more and more attention of the domestic business sphere is paid to business planning – as a basis for any business and investment initiatives.*

*The business plan in the community of foreign scholars and practitioners of financial and economic sphere is considered the main document that not only characterizes the direction of entrepreneurial initiative, supported by financial and economic calculations, but also forms a potential result taking into account the impact of various risk factors. related to finance and economics, to the hidden, but crucial – psychological and behavioral.*

*Therefore, the aim of the article was to build a model for developing a business plan, taking into account at different stages of its formation of key psychological and*



*behavioral aspects of the impact. For this purpose, research methods were used, such as dialectical, induction, modeling and analytical.*

*The study found that business plans practiced in the business environment of Ukraine are based on two methods: TACIS and the European Bank for Reconstruction and Development. Each of them focuses exclusively on the financial and economic aspects of the activity, considering them in detail. However, the attention of scientists and practitioners has long been focused on the hidden aspects of influence, in particular, psychological and behavioral, which should be taken into account during business planning to minimize the hidden risks of entrepreneurial initiative. Therefore, a model of gradual development of a business plan was proposed, taking into account psychological and behavioral factors, such as: psychological and emotional goals of the business plan, the prevailing model of financial and economic behavior of the target audience, a list of possible hidden benefits of the business plan, psychological types, cognitive biases and financial and economic priorities of the target audience.*

**Key words:** *business plan, psychological and behavioral factors, model of financial and economic behavior, stages of business plan, entrepreneurial initiatives*

**УДК: 37.03:378.1**

**DOI: 10.31395/2415-8240-2022-100-2-360-370**

## **ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**С. С. БОНДАР**, кандидат політичних наук

**Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини**

*У статті представлено економічне обґрунтування заходів щодо підвищення мотиваційної політики в організації підприємства. Фінансова стійкість будь-якого підприємства є однією з головних умов його стабільного функціонування та динамічного розвитку в ринкових умовах. Належний рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання гарантує його платоспроможність, стабільну прибутковість, обумовлює його незалежність від різких змін ринкової кон'юнктури зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** *персонал, стимулювання, заробітна плата, зменшення витрат, дохід.*

**Постановка проблеми.** Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці. Як вважають українські спеціалісти, для прийняття кваліфікованих управлінських рішень про створення ефективного мотиваційного механізму необхідно створити і застосувати мотиваційний моніторинг, тобто систему