

**Лариса Болтянська,**  
к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний  
агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна

## **АДАПТАЦІЯ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ ДО РИЗИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ**

*Актуальність дослідження.* Воєнний час змінив умови підготовки й реалізації інвестиційних проєктів, оскільки до звичних ринкових і фінансових обмежень додалися безпекові, логістичні, енергетичні, кадрові й регуляторні ризики. За таких умов бізнес-план уже не може виконувати лише функцію економічного обґрунтування інвестиційної ідеї. Він має трансформуватися в інструмент антикризового управління, здатний оцінити життєздатність, передбачити можливі відхилення від планових параметрів, сформувати альтернативні дії і забезпечити керованість проєкту за умов невизначеності.

Інвестиційний проєкт у воєнному середовищі варто розглядати не тільки як засіб розвитку підприємства, а й як механізм підтримання стійкості. Якщо за відносно стабільних умов основними критеріями ухвалення інвестиційного рішення були прибутковість, строк окупності, рівень витрат і прогнозовані грошові потоки, то нині зростає значення безперервності діяльності, надійності ресурсного забезпечення, здатності до перебудови операційних процесів і збереження платоспроможності. Це змінює саму логіку бізнес-планування: бізнес-план має не лише описувати бажаний результат, а й містити систему дій на випадок ускладнення зовнішніх або внутрішніх умов.

Традиційна структура бізнес-плану інвестиційного проєкту охоплює підготовчий, маркетинговий, виробничий, організаційний і фінансовий розділи, а також блок оцінки ризиків. Проте в умовах воєнного стану такої побудови недостатньо, якщо ризики подаються ізольовано, як завершальний елемент документа. Воєнні загрози впливають на всі складові проєкту: вибір ринку, постачання, строки робіт, фінансування, персонал, збут, логістику та контроль. Тому адаптація бізнес-плану має передбачати інтеграцію ризик-орієнтованого підходу в кожен його розділ.

Насамперед потребує посилення підготовчий, або аналітичний, розділ. Його зміст має виходити за межі загальної характеристики підприємства і ринку. Слід оцінювати безпечність розміщення проєкту, доступність транспортних маршрутів, стабільність енергопостачання, надійність постачальників, можливість релокації, залежність від критичних ресурсів. Такий аналіз дає змогу виявити слабкі місця ще на етапі підготовки проєкту та сформувати реалістичні припущення для подальших фінансових і організаційних розрахунків.

Маркетинговий розділ в адаптованій структурі бізнес-плану має бути зорієнтований не лише на визначення місткості ринку, конкурентних переваг і прогнозів продажу, а й на оцінку стійкості попиту. Важливо встановити, наскільки

продукція або послуга залишатиметься затребуваною в умовах скорочення доходів споживачів, міграції населення, зміни каналів збуту, обмеження логістики чи переорієнтації підприємств на критично важливі товари. Доцільним є розгляд кількох сценаріїв розвитку ринку, що зменшує ризик завищення доходів і дає змогу коригувати маркетингові рішення.

Виробничий розділ повинен відображати технологічну схему, потребу в обладнанні й ресурсах, а також здатність підприємства забезпечити операційну безперервність. У ньому варто передбачати альтернативних постачальників, резервні джерела енергії, заміну матеріалів, страхові запаси, гнучке планування виробництва та мінімальне завантаження потужностей, за якого проєкт зберігає економічну доцільність. За такого підходу виробничий розділ перетворюється з опису запланованих процесів на елемент антикризового забезпечення інвестиційного проєкту.

Організаційний розділ має фіксувати управлінську гнучкість підприємства. У ньому необхідно визначати відповідальних за ключові напрями проєкту, порядок ухвалення рішень у кризових ситуаціях, механізми комунікації, процедури контролю та перерозподілу функцій. Особливої уваги потребують кадрові ризики, пов'язані з дефіцитом фахівців, мобільністю працівників або потребою в навчанні персоналу. Чітке закріплення організаційних рішень підвищує керованість проєкту.

Найбільш суттєвої модернізації потребує фінансовий розділ бізнес-плану. В умовах воєнної економіки фінансові розрахунки мають ґрунтуватися на консервативних припущеннях, оскільки доступ до кредитних ресурсів, іноземного капіталу та довгострокового фінансування є обмеженим. Доцільно передбачати поетапне фінансування, резерв ліквідності, аналіз чутливості основних показників до зміни витрат, доходів, строків реалізації та вартості ресурсів. Важливим є обґрунтування альтернативних джерел фінансування: власних коштів, партнерських внесків, грантів, державної підтримки або змішаних моделей.

Блок управління ризиками має перетворитися з формального переліку загроз на дієвий механізм антикризового управління. Його зміст доцільно будувати через ідентифікацію основних груп ризиків, оцінку їх імовірності та наслідків, визначення пріоритетності реагування, вибір заходів мінімізації та встановлення індикаторів раннього попередження. До ключових ризиків належать безпекові, логістичні, енергетичні, фінансові, ринкові, кадрові й регуляторні. Для їх систематизації доцільно використовувати матрицю ризиків, яка дозволяє пов'язати найнебезпечніші загрози з конкретними управлінськими рішеннями.

Особливе значення має сценарне планування. Воно дає змогу оцінити не один прогнозний варіант реалізації інвестиційного проєкту, а декілька можливих траєкторій залежно від зміни зовнішніх умов. Для кожного сценарію варто визначати обсяги продажу, потребу у фінансуванні, рівень витрат, строки робіт, критичні ризики та заходи реагування. Саме сценарний підхід забезпечує гнучкість бізнес-плану, оскільки підприємство має підготовлені варіанти дій у разі погіршення ситуації, затримки фінансування, зростання витрат або порушення постачання.

Не менш важливою складовою є моніторинг реалізації інвестиційного проєкту. Бізнес-план у воєнних умовах не повинен залишатися статичним документом, підготовленим лише на початку проєкту. Він має регулярно переглядатися з урахуванням фактичних результатів, змін ринку, витрат, постачання, ліквідності та виконання календарного плану. Система моніторингу має включати фінансові, виробничі, маркетингові та організаційні показники, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення і коригувати управлінські рішення до набуття проблемою критичного характеру.

*Висновки.* Адаптація структури бізнес-плану інвестиційного проєкту до ризиків воєнного часу є необхідною умовою підвищення його реалістичності, фінансової стійкості та керованості. Така адаптація має здійснюватися не шляхом формального доповнення документа окремим блоком ризиків, а через перегляд змісту всіх його розділів. Поглиблений аналіз, оцінка стійкості попиту, забезпечення операційної безперервності, організаційна гнучкість, консервативне фінансове планування, диверсифікація джерел фінансування, сценарний підхід і постійний моніторинг дають змогу перетворити бізнес-план на інструмент антикризового управління. У результаті підприємство має не лише обґрунтування інвестиційної доцільності, а й практичний механізм реалізації проєкту в нестабільному середовищі.

#### ***Список використаних джерел***

1. Болтянська Л. О., Лисак О. І., Сиротюк Г. В. Антикризове управління інвестиційними проєктами в бізнес-плануванні підприємства під час воєнного стану *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* 2026 № 5 (58) С47-56 DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-6>
2. Колмакова О. М., Балабуха О. Ю. Теоретичний аналіз ролі проєктної діяльності у стратегічному управлінні підприємства. *Бізнес Інформ.* 2025. № 2. С. 469–476. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-2-469-476.
3. Сиротюк Г. В., Янковська К. С., Болтянська Л. О. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент адаптації до викликів зеленої економіки. *Аграрна економіка. Науковий журнал Львівського НУП.* 2025. Т. 18. № 1-2. С. 113-118 <https://doi.org/10.31734/agrarecon2025.01-02.113>