

УДК 658.012.2:338.43
DOI: 10.60022/3(1)-25S

Фомішина Віра Миколаївна

доктор економічних наук
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет, Україна

Fomishyna Vira

Doctor of Economic Sciences
Professor of the Department of Management, Marketing, and Tourism
Kherson National Technical University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-7276-3280

Огородник Руслан Петрович

старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет, Україна

Ohorodnyk Ruslan

Senior Lecturer at the Department of Management, Marketing, and Tourism
Kherson National Technical University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-5038-9198

СИСТЕМА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ: ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Анотація. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі бізнес-планування як інструменту забезпечення конкурентоспроможності експортно-орієнтованих підприємств агропромислового комплексу України в умовах нестабільного зовнішнього середовища та інтеграції у глобальні продовольчі ланцюги. У статті досліджено стан діючої системи бізнес-планування на підприємствах АПК та обґрунтовано необхідність її діагностики як передумови підвищення результативності управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Встановлено, що бізнес-планування на експортно-орієнтованих підприємствах має фрагментарний характер і значною мірою залежить від вимог міжнародних фінансових інституцій, донорських організацій та торговельних партнерів, а не від внутрішніх регуляторних механізмів. Виділено три групи підприємств АПК за рівнем розвитку бізнес-планування: малі фермерські господарства, середні агропідприємства та великі агрохолдинги, які відрізняються ступенем формалізації, горизонтом планування та використанням цифрових і аналітичних інструментів. Виявлено основні проблеми діючої системи бізнес-планування, зокрема нестачу якісної інформації, кадрові обмеження, низький рівень фінансової культури та недостатній розвиток ризик-менеджменту. Запропоновано алгоритм удосконалення системи бізнес-планування експортно-орієнтованих підприємств АПК, що передбачає поетапну діагностику, стандартизацію бізнес-планів, цифровізацію планових процесів та інтеграцію бізнес-планування у стратегічне управління експортною діяльністю.

Ключові слова: бізнес-планування, експортно-орієнтовані підприємства, агропромисловий комплекс, зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне управління, ризик-менеджмент.

BUSINESS PLANNING SYSTEM OF EXPORT-ORIENTED AGRIBUSINESS ENTERPRISES OF UKRAINE: DIAGNOSIS AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Abstract. The relevance of the study is driven by the strengthening of the export orientation of Ukraine's agro-industrial complex, the transformation of logistics routes, the growing requirements of international markets, and the need to improve the quality of managerial decision-making under conditions of high uncertainty. Under these circumstances, business planning acquires particular importance as a tool for formalizing strategic objectives, forecasting performance outcomes, and ensuring the financial sustainability



of export-oriented agribusiness enterprises. The article provides a comprehensive diagnosis of the existing business planning system of agro-industrial enterprises, taking into account the specifics of their foreign economic activity and the requirements of international financial institutions, donor organizations, and trading partners.

It is established that business planning practices in agro-industrial enterprises are fragmented and uneven, largely shaped by external demand for transparency and predictability rather than by internal state regulation. The absence of unified national business planning standards complicates the comparison of enterprise performance, reduces the quality of sectoral analytics, and limits opportunities for strategic forecasting of agricultural sector development. Three main groups of agro-industrial enterprises are identified according to the level of business planning development: small farms, medium-sized agricultural enterprises, and large agro-holdings. It is demonstrated that each group is characterized by distinct approaches to planning formalization, forecasting horizons, the use of digital and analytical tools, and the integration of risk management into managerial processes.

Key problems of the existing business planning system of export-oriented agribusiness enterprises are identified. Based on the diagnostic results, an algorithm for improving the business planning system is proposed, which includes a phased assessment of current practices, standardization of business plan structures, digitalization of planning processes, integration of risk management tools, and enhancement of managerial competencies. The implementation of the proposed measures will contribute to improving export performance, strengthening financial sustainability, and enhancing the adaptability of Ukrainian agribusiness enterprises to the requirements of global markets.

Keywords: *business planning, export-oriented enterprises, agro-industrial complex, foreign economic activity, strategic management, risk management.*

Постановка проблеми. Експортна орієнтація українського АПК, трансформації логістичних маршрутів та адаптація до вимог міжнародних партнерів суттєво актуалізували потребу у підвищенні якості бізнес-планування, його формалізації та інтеграції у процеси стратегічного менеджменту підприємств. Рівень розвитку бізнес-планування стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності експортно-орієнтованих аграрних підприємств.

Разом із тим, у звичайній господарській діяльності бізнес-план – це рекомендований, але необов'язковий елемент корпоративного управління. Найчастіше у бізнес-плані зацікавлені переважно зовнішні контрагенти: міжнародні фінансові інституції, донорські організації та партнерів у торгівлі агропродукцією, які хочуть бачити наявність чіткої фінансової та виробничої моделі, оцінки ризиків, прогнозів ефективності та сценарного аналізу. Це робить бізнес-планування елементом, що значною мірою визначає конкурентоспроможність українських підприємств у глобальних продовольчих ланцюгах.

Подальший аналіз дає змогу визначити, наскільки існуючі практики відповідають потребам експортно-орієнтованого розвитку АПК та які бар'єри стримують підвищення ефективності планування, особливо в умовах підвищеної невизначеності та трансформації світових аграрних ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика бізнес-планування підприємств широко представлена в наукових дослідженнях вітчизняних учених. Значна увага приділяється структурі, етапам і інструментам, галузевим особливостям бізнес-планування в умовах міжнародної економічної діяльності.

Методичні підходи до підготовки бізнес-плану як важливого інструменту стратегічного управління підприємством розглядаються авторами Борисенко О. С., Шевченко А. В. [1]. В дослідженні обґрунтовується структура та основні етапи бізнес-планування, акцентується увага на його ролі у прийнятті управлінських рішень, підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку підприємства. Особливості бізнес-планування міжнародної діяльності аналізують Кучіна С.Е., Перерва П.Г., Дівенок Б.К. [2], звертаючи увагу на врахування митного регулювання, валютних ризиків і логістичних факторів. Усачова І.Д. та Дунська А.Р. [3] акцентують на необхідності узгодження стратегічних цілей експорту з бюджетуванням та оперативними заходами, що є важливим для діагностики ефективності планування на експортно-орієнтованих підприємствах АПК. Роль бізнес-плану як ключового інструменту при прийнятті стратегічних рішень щодо виходу на зовнішні ринки та обґрунтування експортних проєктів досліджують Євтушенко В.А., Шуба Т.П., Подлипнян І.В. [4].

Водночас у науковій літературі недостатньо висвітленим залишається питання комплексної діагностики діючої системи бізнес-планування експортно-орієнтованих підприємств АПК України з урахуванням галузевих особливостей. Діагностика дозволяє оцінити результативність бізнес-планування, підвищити його прикладну цінність та створити основу для вдосконалення механізмів

управління експортною діяльністю з урахуванням вимог міжнародних ринків.

Метою дослідження є здійснення діагностики діючої системи бізнес-планування експортно-орієнтованих підприємств АПК України для виявлення її ключових проблем та обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-планування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. На макrorівні формалізація бізнес-планування підприємств АПК України має фрагментарний характер і значною мірою залежить від вимог міжнародних партнерів, інституцій розвитку та кредиторів, а не від внутрішнього державного регулювання. На відміну від фінансової звітності чи імпоротно-експортних процедур, бізнес-планування не закріплено як обов'язковий елемент господарської діяльності, а нормативні документи визначають його лише у межах окремих інструментів підтримки.

Бізнес-планування не є обов'язковою законодавчою вимогою для всіх підприємств в Україні. Це інструмент управління, який підприємства використовують добровільно, за потреби – для інвесторів, кредиторів, грантів, міжнародних програм, внутрішнього планування. Підприємства самостійно визначають, якою системою планування користуватися.

Разом із тим, обов'язковість бізнес-плану може виникати в окремих випадках, передбачених спеціальними нормами. До таких випадків відносяться:

1. Отримання кредитів і держпідтримки. Бізнес-план обов'язково подається при участі у програмах державної підтримки інвестицій, залученні пільгових кредитів від державних банків, отриманні компенсацій чи грантів.

2. Інвестиційні та інноваційні проекти. Для інвестицій, державно-приватного партнерства та великих капітальних проектів бізнес-план є обов'язковою частиною документації.

3. Міжнародні фінансові інституції. Для співпраці з ЄБРР, Світовим банком, USAID та іншими, бізнес-план є обов'язковим елементом імплементації. Регулюється не українським, а міжнародним нормативним полем (грантові та кредитні умови).

4. Агропромисловий сектор. У програмах підтримки фермерів або компенсаційних програмах АПК бізнес-план часто є обов'язковим додатком [5; 6; 7].

Тобто бізнес-план стає обов'язковим у випадках, коли підприємство претендує на державну підтримку, пільгове фінансування, інвестиції, гранти та міжнародне кредитування, реалізацію інвестиційних проектів.

Рівень формалізації значною мірою визначається участю підприємств у ЗЕД, де бізнес-планування виконує роль підтвердження фінансової стійкості, прогнозованості виробництва та здатності виконувати контрактні зобов'язання. Поширеною практикою є вимоги міжнародних банків і програм технічної допомоги (FAO, EBRD, IFC), що передбачають наявність структурованих планових документів, включаючи оцінку ризиків, виробничі баланси, прогноз грошових потоків. Завдяки цьому частина великих агрохолдингів та експортно-орієнтованих компаній використовує бізнес-планування на високому рівні деталізації, інтегруючи його у корпоративні системи управління.

Водночас на макrorівні відсутні єдині державні стандарти бізнес-плану, що ускладнює порівняння ефективності роботи підприємств та знижує якість даних, які використовуються для галузевого прогнозування. Національні статистичні органи не здійснюють систематичного збору інформації про практики планування у підприємств АПК, через що оцінка поширеності бізнес-планування базується переважно на вибіркових опитуваннях та дослідженнях аналітичних центрів.

Відповідно, офіційної статистики про те, який відсоток українських підприємств формально використовує бізнес-план як регулярний управлінський інструмент, не існує. Норма (закон, ресстр) цього не контролює, тому немає централізованого обліку компаній, які розробляють бізнес-план. Проте є кілька репрезентативних опитувань та звітів, які дають непрямі сигнали і дозволяють зробити обґрунтовані висновки.

Звіти Світового банку [8], узагальнюючі репрезентативні хвилі опитувань фірм різного розміру, дають дані про планування інвестицій, кредитну активність, доступ до фінансування та адаптацію бізнесу до умов війни. Звіт показує, що значна частина фірм декларує плани щодо інвестицій або потребу в фінансуванні – отже, вони готують бізнес-плани для фінансування. Прямі відповіді «у вас є бізнес-план?» у публічних зведеннях немає, але показники про готовність брати кредити/гранти і запити на інвестиції можна розглядати як корисний опосередкований індикатор.

Деякі цільові опитування (IFC, галузеві дослідження) прямо питали підприємства про наявність бізнес-плану. Наприклад, старіші аналітичні опитування IFC вказували, що значна частина підприємств «вважає, що має бізнес-план», але часто це – неформальний чи внутрішній документ, що не відповідає вимогам інвестора. Це показує розрив між «має документ» і «має формалізований інвестиційний бізнес-план» [8].

Аналізи потреб бізнесу у фінансуванні Центру економічної стратегії 2023 р. [9] підкреслюють,

що багато підприємств (особливо СМП) не мають доступу до кредитів через слабку фінзвітність або відсутність проектної документації. Це свідчить, що формалізованих бізнес-планів у великій частини МСП немає або вони не відповідають вимогам банків/донорів. У звітах наведені частки фірм, що планують брати кредити/гранти (показник потреби), але не обов'язково – наявності бізнес-плану.

Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА) вимірює індекси настроїв і намірів інвестувати. За результатами опитувань, великий відсоток компаній планує інвестувати та залучати кошти (наприклад, 70–80% у 2024 р.), а це зазвичай супроводжується підготовкою бізнес-плану для інвестора або банку. Це також певний індикатор попиту на бізнес-планування, непрямий вимір його розповсюдженості [10]

Таким чином, на макрорівні формалізація бізнес-планування відбувається нерівномірно та не є системною. Вона визначається зовнішнім попитом на прозорість з боку міжнародних партнерів та кредиторів, а також потребою великих підприємств у довгостроковому стратегічному управлінні. Разом з тим, держава поки що не формує цілісної політики у сфері розвитку бізнес-планування, що створює інституційний розрив між різними групами учасників ринку та обмежує можливості для ефективного прогнозування розвитку АПК у цілому.

Рівень розвитку бізнес-планування на підприємствах АПК суттєво відрізняється залежно від масштабу діяльності, організаційної структури та доступу до ресурсів. На практиці сформувалося три умовні групи: малі фермерські господарства, середні агропідприємства та великі інтегровані агрохолдинги, кожна з яких демонструє власну модель і культуру планування.

Малі підприємства та фермерські господарства зазвичай характеризуються низьким рівнем формалізації бізнес-планування. Для них переважає оперативний, короткостроковий тип планування, побудований на практичному досвіді керівника та сезонних потребах. Формальні бізнес-плани готуються лише у випадку звернення за кредитами, державними програмами підтримки або грантовими коштами. Для більшості малих виробників ключовим є не стратегічне планування, а забезпечення доступності ресурсів – насіння, техніки, робочої сили та логістики. Через дефіцит даних і низький рівень цифровізації фермери рідко використовують фінансові моделі, ризик-аналіз чи маркетингові прогнози.

Середні агропідприємства з помірною орієнтацією на експорт мають більш структурований підхід до бізнес-планування. Зазвичай у таких компаніях функціонують окремі фінансові або економічні підрозділи, відповідальні за розробку бюджетів, фінансових прогнозів та виробничих планів. Використовуються елементи стратегічного планування – трирічні або п'ятирічні програми розвитку, інвестиційні проекти, моделі оцінки рентабельності культур. Середні компанії частіше застосовують цифрові інструменти. Водночас їхня планова діяльність значною мірою залежить від волатильності ринків та доступу до зовнішнього фінансування: високі процентні ставки та нестабільність логістики обмежують реалізацію стратегічних цілей.

Великі експортно-орієнтовані агрохолдинги та інтегровані компанії демонструють найвищий рівень розвитку системи бізнес-планування. У таких підприємствах використовуються комплексні планові моделі, що охоплюють виробництво, переробку, зовнішньоекономічну діяльність, міжнародну логістику, експортні операції, управління ризиками та реалізацію інвестиційних програм. Характерною рисою є формування детальних фінансових моделей, інтеграція ERP-систем, а також планування грошових потоків із погодинною або добовою точністю в пікові виробничі періоди. Поширеним є застосування сучасних технологій прогнозування – від супутникового моніторингу до систем точного землеробства, що дозволяє підвищити обґрунтованість експортних рішень. Важливе місце у бізнес-плануванні займає стратегічне планування міжнародних логістичних маршрутів, експортних контрактів, а також використання інструментів хеджування валютних і цінових ризиків, що забезпечує стабільність діяльності на зовнішніх ринках.

Узагальнена інформація про фактичний стан бізнес-планування в АПК представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика системи бізнес-планування підприємств АПК
з різним рівнем експортної орієнтації

Критерій	Малі підприємства (низька експортна орієнтація)	Середні агропідприємства (помірна експортна орієнтація)	Великі агрохолдинги (висока експортна орієнтація)
Рівень формалізації бізнес-планування	Низький. Планування епізодичне, часто неформальне; бізнес-плани складаються переважно для отримання фінансування.	Середній. Наявні бюджети, фінансові плани, частково – стратегічні документи.	Високий. Формалізовані процеси, багаторівневі стратегії, професійні фінансові моделі.

Продовження таблиці 1

Горизонт планування	Короткий (1 сезон – 1 рік).	Середній (1–3 роки).	Довгостроковий (3–7 років і більше).
Використання цифрових та аналітичних інструментів	Мінімальний рівень: стандартні бухгалтерські програми, елементарні агросервіси.	Помірний рівень: ERP-елементи, GPS-моніторинг, системи обліку виробництва.	Високий рівень: повні ERP-системи, супутниковий моніторинг, Big Data, моделювання сценаріїв.
Доступ до аналітики та ринкових даних	Обмежений; покладаються на власний досвід і локальну інформацію.	Середній; використовують галузеву статистику, аналітичні огляди.	Широкий; застосування міжнародних звітів, спеціалізованої аналітики, прогнозних моделей.
Оцінка та управління ризиками	Переважно інтуїтивна, без формальних моделей.	Часткова: фінансовий аналіз, елементи ризик-менеджменту.	Системна: VaR, stress-testing, страхування, хеджування, диверсифікація.
Планування ЗЕД	Переважно відсутнє або ситуативне; орієнтація на локальних трейдерів.	Розвинене на середньому рівні; інколи присутня власна експортна діяльність.	Високий рівень: власні експортні підрозділи, довгострокові контракти, глобальна логістика.
Інвестиційне планування	Дуже обмежене; невеликі інвестиції, високий рівень залежності від кредитів.	Середній рівень; інвестиції здійснюються за наявності фінансових ресурсів.	Високий рівень; масштабні інвестиційні програми, модернізація та розширення виробництва.
Загальний рівень бізнес-планування	Низький	Середній	Високий.

Джерело: розроблено авторами на основі [5-7]

Важливою ознакою є нерівний доступ різних груп підприємств АПК до знань, технологій і фінансових ресурсів, що формує асиметрію у підходах до бізнес-планування та безпосередньо впливає на їхню експортну спроможність. Великі підприємства та агрохолдинги застосовують комплексні інструменти планування, сценарне моделювання та інтегровані фінансові моделі, що дозволяє їм прогнозувати експортні потоки, управляти логістикою та валютними ризиками. Натомість малі та частина середніх підприємств обмежуються базовими виробничими й фінансовими планами, що знижує їхню стійкість до зовнішніх ринкових шоків, ускладнює залучення інвестицій і вихід на міжнародні ринки.

Асиметрія у підходах до бізнес-планування експортно-орієнтованих підприємств АПК зумовлює необхідність диференційованих управлінських рішень. Малі підприємства потребують державної підтримки, розвитку кооперації та консультативної допомоги з питань експортного планування, середні – поглиблення автоматизації, диверсифікації ринків збуту та фінансових інструментів, тоді як великі компанії – оптимізації систем стратегічного управління експортом, логістикою та підвищення рівня корпоративної й соціальної відповідальності.

Водночас є кілька найпоширеніших проблем, типових для будь-яких компаній, зокрема:

1. Нестача якісної інформації. Підприємства часто не мають точних даних щодо собівартості, урожайності та ринкових прогнозів. Це ускладнює складання реалістичних бізнес-планів. Доступ до професійної аналітики і якісних цифрових інструментів обмежений, особливо в малому АПК.

2. Низький рівень фінансової та управлінської культури. Частина керівників уникає формальних планів і покладається на власний досвід. Це призводить до інтуїтивних рішень, відсутності стратегічного бачення і слабого контролю витрат.

3. Кадрові обмеження. У багатьох підприємств немає фахівців зі стратегічного планування, ризик-менеджменту, фінансового моделювання. Це знижує якість бізнес-планів і ускладнює роботу з банками та інвесторами.

4. Нестача стандартів та методологій. Бізнес-плани в різних підприємствах відрізняються за структурою і глибиною. Через це їх важко використовувати для порівняння, оцінювання чи залучення фінансування. Часто бізнес-плани створюються тільки для формального подання і не застосовуються в операційній діяльності.

5. Недостатній рівень ризик-менеджменту. Багато підприємств не прогнозують погодні, ринкові та логістичні ризики. Це робить їх вразливими до коливань цін, зміни клімату та зовнішніх шоків.

На основі виявлених проблем можливо сформулювати загальні напрями вдосконалення бізнес-планування на підприємствах АПК (рис. 1).

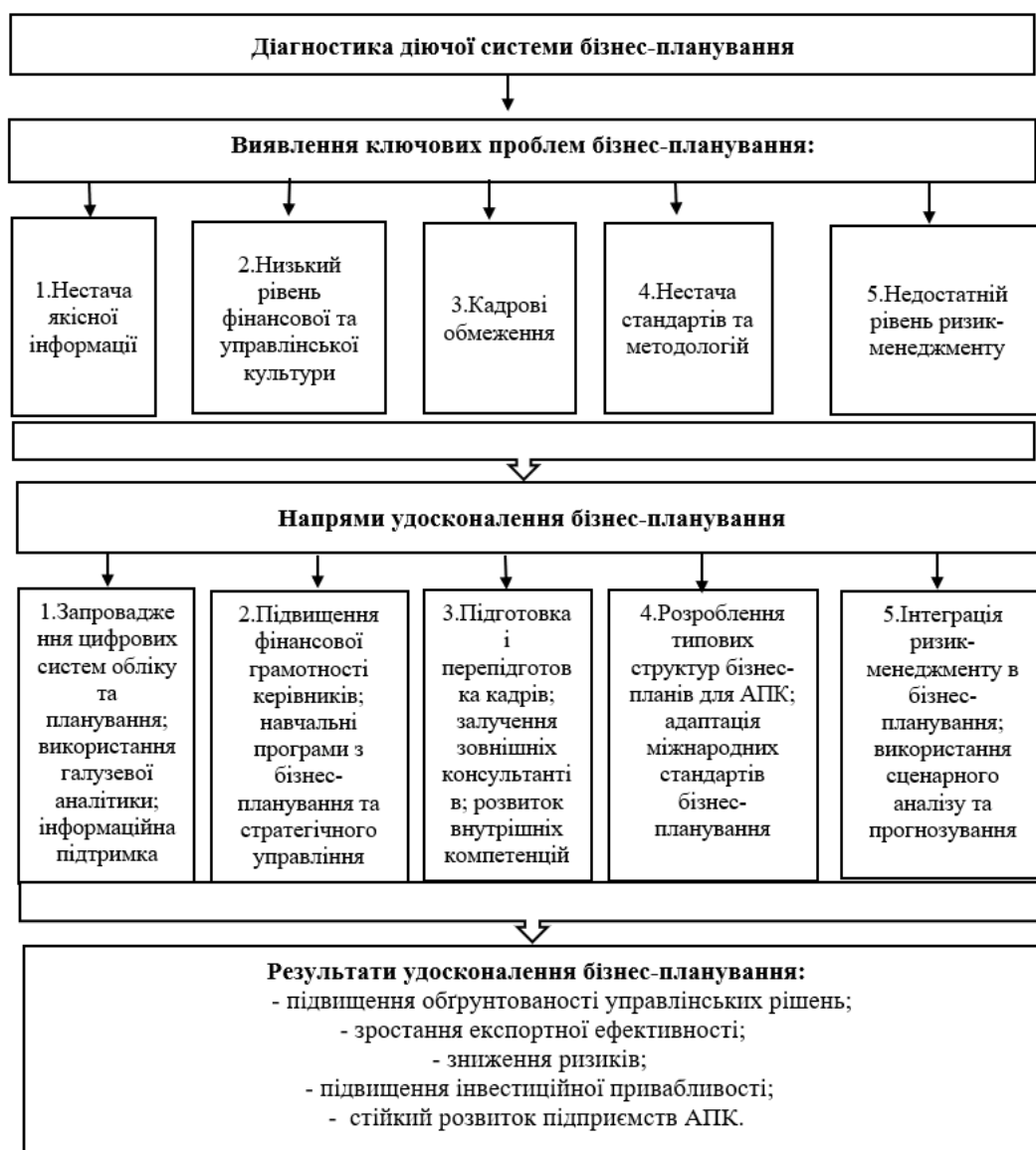


Рис. 1. Алгоритм удосконалення системи бізнес-планування експортно-орієнтованих підприємств АПК
Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5; 6]

Запропонований алгоритм удосконалення системи бізнес-планування ґрунтується на діагностиці діючої системи бізнес-планування. Далі ідентифікуються ключові проблеми бізнес-планування, що дозволяє сформулювати напрями його удосконалення, зокрема, цифровізацію планових процесів, стандартизацію бізнес-планів, інтеграцію ризик-менеджменту та підвищення управлінських компетенцій. Реалізація запропонованих напрямів здійснюється із застосуванням фінансового моделювання, маркетингового аналізу експорту та системи показників ефективності, що в підсумку сприяє підвищенню результативності експортної діяльності підприємств АПК.

Загалом сучасна система бізнес-планування в АПК ще не є зрілою. Підприємства потребують більшої підтримки, доступу до аналітики, навчання та стандартизації процесів.

Водночас в українському АПК поступово формуються підходи до бізнес-планування, що базуються на практичному досвіді окремих підприємств, вимогах фінансових інституцій та інтеграції цифрових інструментів. Великі й середні компанії дедалі частіше використовують ERP-системи, GPS-моніторинг, автоматизований облік виробництва й електронний документообіг, що забезпечує точні дані для планування. Підприємства, які співпрацюють з банками та інвесторами, застосовують регулярне фінансове планування, сценарний аналіз і прогнозування грошових потоків. Великі агрохолдинги формують спеціалізовані підрозділи планування та контролінгу, що здійснюють аналіз плану і факту, собівартості та ринкової кон'юнктури. Поширюється також використання міжнародних стандартів

(FAO, IFC, ЄБРР), які підвищують структурованість бізнес-планів і якість управління ризиками.

У цілому вже спостерігається позитивна тенденція: бізнес-планування в АПК рухається від формального документа до постійного управлінського процесу. Позитивний досвід аграрних компаній демонструє, що системний підхід дає результат – від підвищення результативності до полегшення доступу до фінансування. Саме ці приклади можуть стати основою для покращення системи планування в усьому секторі навіть у складних умовах.

Висновки. В процесі дослідження обґрунтовано доцільність комплексної діагностики бізнес-планування як інструменту підвищення його прикладної цінності та адаптації до вимог міжнародних ринків. Встановлено, що бізнес-планування в експортно-орієнтованих підприємствах АПК України розвивається нерівномірно та не має системного характеру, що зумовлено відсутністю єдиних стандартів і обмеженим державним регулюванням у цій сфері. Показано, що рівень формалізації бізнес-планування значною мірою залежить від масштабів діяльності підприємства та доступу до фінансових ресурсів. Найбільш розвинені практики притаманні великим агрохолдингам, тоді як малі та частина середніх підприємств використовують бізнес-планування епізодично.

Виявлено ключові проблеми діючої системи бізнес-планування в експортно-орієнтованих підприємствах АПК, зокрема нестачу якісної інформаційної бази, кадрові обмеження, низький рівень фінансової культури, недостатній розвиток ризик-менеджменту та формальний характер підготовки бізнес-планів. На основі виявлених проблем запропоновано алгоритм удосконалення системи бізнес-планування, який передбачає поетапну діагностику, цифровізацію планових процесів, стандартизацію структури бізнес-планів та інтеграцію планування у стратегічне управління експортною діяльністю підприємств АПК.

Література

1. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 03.01.2026).
2. Кучіна С.Е., Перерва П.Г., Дівенок Б.К. Особливості бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності. Матер. II Міжн. наук. -практ. конф. «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». Київ, 2024. Т.1. С. 218–220. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30322>
3. Усачова І.Д., Дунська А.Р. Особливості процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління. 2016. №10. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/570d8ea3-8192-4068-bedf-c6d85cb7a5e2/content> (дата звернення: 03.01.2026).
4. Євтушенко В. А., Шуба Т. П., Подлипян І. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. Випуск 33. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4> (дата звернення: 03.01.2026).
5. Ключко Т.А. Бізнес-планування в аграрній сфері. «Young Scientist». № 4 (116). 2023. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-26> (дата звернення: 03.01.2026).
6. Костецька І.І. Особливості бізнес-планування в аграрних підприємствах. Фінансова система України. Наукові записки. Серія «Економіка». 2024. Випуск 10. С.46-52. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/141499009.pdf> (дата звернення: 03.01.2026).
7. Мазнев Г.С. Бізнес-планування в аграрних формуваннях. Харків: ХНТУСГ, 2016. 272 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2016_mostenska_biznes-planuvannya_v_agrarnih_formuvanniah.pdf (дата звернення: 03.01.2026).
8. World Bank. Ukraine: Firms through the War, Business Pulse Survey. 2023–2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502/pdf/P177312004f79e06e0b22405be65b5db5b9.pdf> (дата звернення: 03.01.2026).
9. Центр економічної стратегії. Планування міжнародної діяльності в умовах війни та відновлення економіки. Київ. 2024. URL: <https://ces.org.ua/> (дата звернення: 03.01.2026).
10. Європейська бізнес-асоціація. У 2024 р. майже 80% суб'єктів МСП планують розширити свій бізнес і залучити кошти на розвиток. URL: https://eba.com.ua/en/u-2024-rotsi-majzhe-80-msb-planuyut-rozshyruvaty-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.01.2026).

References

1. Borysenko, O.S., Shevchenko, A.V., Netrebko, M.V. (2020). *Metodychne zabezpechennia pidhotovky biznes-planu yak kliuchovoho skladnyka stratehichnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva* [Methodological support for business plan preparation as a key component of strategic enterprise management].

Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi, 1(75), 90–97. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (accessed January 3, 2026).

2. Kuchina, S.E., Pererva, P.H., Divenok, B.K. (2024). Osoblyvosti biznes-planuvannya zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Features of business planning of foreign economic activity]. In Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference “Management and Marketing as Factors of Business Development” (Vol. 1, pp. 218–220). Kyiv. <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30322> (accessed January 3, 2026).

3. Usachova, I.D., Dunska, A.R. (2016). Osoblyvosti protsesu planuvannya zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Features of the foreign economic activity planning process of enterprises]. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia, 10. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/570d8ea3-8192-4068-bedf-c6d85cb7a5e2/content> (accessed January 3, 2026).

4. Yevtushenko, V., Shuba, T., Podlipian, I. (2021). Biznes-planuvannya yak instrument zdiisnennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Business planning as a tool for implementing foreign economic activity of enterprises]. Ekonomika ta suspilstvo, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4> (accessed October 7, 2025).

5. Klochko, T.A. (2023). Biznes-planuvannya v ahrarnii sferi [Business planning in the agricultural sector]. Young Scientist, 4(116). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-26> (accessed January 3, 2026).

6. Kostetska, I.I. (2024). Osoblyvosti biznes-planuvannya v ahrarnykh pidpriemstvakh [Features of business planning in agricultural enterprises]. Finansova systema Ukrainy. Naukovi zapysky. Seriya “Ekonomika”, 10, 46–52. <https://files.core.ac.uk/download/pdf/141499009.pdf> (accessed January 3, 2026).

7. Mazniev, H.S. (2016). Biznes-planuvannya v ahrarnykh formuvanniakh [Business planning in agricultural formations]. Kharkiv: KhNTUSG, 272 p. https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2016_mostenska_biznes-planuvannya_v_agrarnih_formuvannyah.pdf (accessed January 3, 2026).

8. WorldBank. (2023–2024). Ukraine: Firms through the War, Business Pulse Survey. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502/pdf/P177312004f79e06e0b22405be65b5db5b9.pdf> (accessed January 3, 2026).

9. Centre for Economic Strategy. (2024). Planuvannya mizhnarodnoi diialnosti v umovakh viiny ta vidnovlennia ekonomiky [Planning international activity during war and economic recovery]. Kyiv. <https://ces.org.ua/> (accessed January 3, 2026).

10. European Business Association. (2024). U 2024 rotsi maizhe 80% subiektiv MSP planuiut rozshyryty svii biznes i zaluchaty koshty na rozvytok [In 2024 almost 80% of SMEs plan to expand their business and attract development funds]. https://eba.com.ua/en/u-2024-rotsi-majzhe-80-msb-planuyut-rozshyryuvaty-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/?utm_source=chatgpt.com (accessed January 3, 2026).

Отримано: 04.01.2026

Прийнято до публікації: 14.01.2026

Опубліковано: 15.01.2026