

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 4.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.133>

УДК 334.02

Л. Л. Мельник,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9554-7348>

І. І. Байдак,

старший викладач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9096-2216>

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: МІЖНАРОДНИЙ
ДОСВІД, СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ
ПІДХОДИ**

L. Melnyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

I. Baidak,

Senior Lecturer of the Department of Management, Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

THEORY AND PRACTICE OF BUSINESS PLANNING: INTERNATIONAL EXPERIENCE, STANDARDIZATION AND MODERN MANAGEMENT APPROACHES

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти бізнес-планування в умовах сучасної економіки, з зосередженням уваги на міжнародному досвіді, стандартизації та інноваційних управлінських підходах до планування. Визначено суть бізнес-планування як ключового елемента ефективного управління підприємством, що забезпечує обґрунтування управлінських рішень, ефективне використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. Проаналізовано міжнародні методологічні підходи до розробки бізнес-планів, а саме стандарти та рекомендації провідних міжнародних організацій, які сприяють уніфікації структури бізнес-планів та підвищенню їх привабливості для інвесторів.

Особлива увага приділена питанням стандартизації бізнес-планування, яка є важливим чинником підвищення якості планів та забезпечує їх відповідність вимогам інвесторів і кредиторів. Дослідженнями встановлено, що сучасні методи управління бізнесом у сфері планування відзначаються переходом до гнучких та адаптивних моделей завдяки впровадженню цифрових технологій, використанню аналітики даних, а також концепцій Agile і Lean, що важливо при інтеграції бізнес-планування з іншими функціональними напрямками управління підприємством.

Розглянуто практичні аспекти реалізації бізнес-планів, а саме організацію їх впровадження в діяльність підприємства, системи контролю та оцінки результативності та управління ризиками в сучасних умовах невизначеності. Визначено критичні проблеми розвитку бізнес-планування в Україні, серед яких важливими є вплив зовнішніх факторів, обмеження доступу до фінансових ресурсів, кадрові та інституційні виклики.

Узагальнено перспективи розвитку бізнес-планування, які пов'язані з впровадженням міжнародних стандартів, з поглибленням ролі стратегічного управління та цифровізацією. Доведено, що використання сучасних підходів в бізнес-плануванні сприятиме сталому розвитку та стійкості підприємств в умовах глобальних трансформацій.

The article examines the theoretical and practical aspects of business planning in the modern economy, focusing on international experience, standardization and innovative management approaches to planning. The essence of business planning is determined as a key element of effective enterprise management, which provides justification for management decisions, efficient use of resources and increased competitiveness. International methodological approaches to the development of business plans are analyzed, namely standards and recommendations of leading international organizations that contribute to the unification of the structure of business plans and increase their attractiveness for investors.

Particular attention is paid to the issues of standardization of business planning, which is an important factor in improving the quality of plans and ensuring their compliance with the requirements of investors and creditors. Research has established that modern business management methods in the field of planning are characterized by a transition to flexible and adaptive models due to the introduction of digital technologies, the use of data analytics, as well as the concepts of Agile and Lean, which is important when integrating business planning with other functional areas of enterprise management.

The practical aspects of implementing business plans are considered, namely the organization of their implementation in the activities of the enterprise, the control and evaluation systems of performance and risk management in modern conditions of uncertainty. Critical problems of the development of business planning in Ukraine are identified, among which the influence of external factors, restrictions on access to financial resources, personnel and institutional challenges are important.

The prospects for the development of business planning are summarized, which are associated with the implementation of international standards, with the deepening of the role of strategic management and digitalization. It is proved that the use of modern approaches in business planning will contribute to the sustainable development and resilience of enterprises in the conditions of global transformations.

Ключові слова: *бізнес-планування, стратегічне управління, міжнародний досвід, стандартизація бізнес-планів, управлінські підходи.*

Keywords: *business planning, strategic management, international experience, standardization of business plans, management approaches.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах високого рівня економічної невизначеності бізнес-планування набуває актуальності як інструмент обґрунтування управлінських рішень і забезпечення розвитку підприємств через зміни зовнішнього середовища та зростання ролі інновацій, що вимагають від суб'єктів господарювання впровадження ефективних підходів до планування своєї діяльності.

Разом із тим існує низка проблем, що пов'язані з розробкою та реалізацією бізнес-планів, а саме відсутність єдиного підходу до структури та змісту бізнес-плану, недостатній рівень адаптації міжнародних стандартів до вітчизняних умов, а також обмежене використання сучасних управлінських

методів, що знижує ефективність бізнес-планування як інструменту стратегічного управління. Крім того, багато підприємств розглядають бізнес-план як формальний документ для залучення інвестицій, що обмежує його можливості в процесі прийняття управлінських рішень.

Особливої уваги потребують питання узгодження теоретичних засад бізнес-планування з практичними аспектами його застосування, тому що існуючі наукові підходи не враховують сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища. У результаті проявляється розрив між теорією та практикою бізнес-планування, що потребує подальшого осмислення та вдосконалення.

Отже, дослідження теоретичних і практичних аспектів бізнес-планування, аналіз міжнародного досвіду та можливостей його адаптації до вітчизняних умов – це важливе наукове і практичне завдання, а результати такого дослідження можуть бути використані для удосконалення процесів стратегічного планування та формування сучасної методології бізнес-планування у відповідності до вимог глобального економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика бізнес-планування активно досліджується в зарубіжних та вітчизняних наукових публікаціях. Важливе місце посідають дослідження новітніх аспектів бізнес-планування С. Кучіної, О. Гаврись та О. Линник, що враховують динамічність бізнес-середовища та інноваційний розвиток економіки. В дослідженнях О. Мірошниченко, О. Приходько та Е. Іоргової акцентується увага на практичних аспектах розробки бізнес-планів та їх ролі у ефективності управління підприємствами [1].

Методологічні та організаційні аспекти бізнес-планування для розвитку підприємств досліджуються Л. Галько, Л. Глущенко та О. Лесько. Аспекти бізнес-планування в контексті розвитку підприємництва та післякризового відновлення економіки розкрито у працях І. Седікової та Г. Палвашової.

Отже, сучасні дослідження бізнес-планування мають широке предметне поле та інтеграцію новітніх підходів, водночас залишаючи недостатньо розробленими питання практичної імплементації сучасних підходів бізнес-

планування до умов невизначеності та трансформації економіки, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне узагальнення теоретичних засад бізнес-планування, аналіз міжнародного досвіду його застосування та обґрунтування сучасних управлінських підходів до розробки бізнес-планів в умовах динамічного бізнес-середовища, що стимулює зацікавленість в розробці бізнес-планів як ключового інструменту розвитку бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-планування є складовою системи управління підприємством і розглядається як процес обґрунтування цілей діяльності та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням ресурсних можливостей і впливу факторів зовнішнього середовища. Воно поєднує елементи стратегічного, тактичного та оперативного планування, при цьому забезпечуючи узгодженість в прийнятті управлінських рішень.

Сутність бізнес-планування полягає у розробці бізнес-плану як комплексного документу, що містить опис бізнес-ідеї, аналіз ринку, виробничі, організаційні та фінансові аспекти діяльності підприємства. Основними функціями бізнес-планування є прогнозування, планування, координація, контроль за реалізацією та залучення інвестицій.

Теоретичні засади бізнес-планування базуються на принципах системності, комплексності, обґрунтованості, гнучкості та адаптивності, яке в сучасних умовах трансформується від статичного інструменту до динамічного процесу, який враховує зміни ринкового середовища, розвиток цифрових технологій та необхідність швидкого реагування на виклики [1].

Таким чином, бізнес-планування виступає важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. У наукових дослідженнях простежується взаємозв'язок між наявністю бізнес-плану на підприємстві та підвищенням ефективності його діяльності в умовах конкуренції. Особливо виразною ця

залежність є в кризових ситуаціях, коли бізнес-планування сприяє чіткій організації управління ключовими напрямками діяльності та врахуванню широкого спектра впливів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, на підприємстві необхідно обґрунтовувати доцільність розробки бізнес-плану і з цією метою використовуються загальнонаукові методи дослідження: описовий, порівняльний, системний і структурний аналіз [2].

Міжнародна практика бізнес-планування демонструє різноманітність підходів, що залежать від економічного, соціального та регуляторного середовища окремих країн. В США традиційно бізнес-планування розглядається як ключовий інструмент стратегічного управління та залучення інвестицій, тому бізнес-плани тут формуються з акцентом на фінансову прозорість, прогнозування грошових потоків та оцінку ризиків, що дозволяє підприємствам ефективно планувати розвиток і залучати капітал від інвесторів та венчурних фондів.

У країнах Європейського Союзу спостерігається тенденція до інтеграції бізнес-планування у систему стратегічного управління на підприємстві та поєднання його з інструментами ризик-менеджменту і корпоративного управління. Наприклад, у Німеччині та Франції бізнес-плани розробляються з урахуванням екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства, що відповідає принципам сталого розвитку. В ЄС особлива увага приділяється структуруванню документу, включенню маркетингового, операційного та фінансового блоків, а також оцінці зовнішніх факторів, що можуть вплинути на реалізацію бізнес-ідеї.

В Азії, зокрема в Японії та Південній Кореї, бізнес-планування відзначається високим рівнем формалізації та структурованості, тому значну роль відіграє стратегічне прогнозування і планування розвитку підприємства на середньо- та довгострокову перспективу. Особливість бізнес-планування в цьому регіоні – інтеграція інноваційного підходу та гнучких методів управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та адаптувати бізнес-процеси до нових технологічних і економічних умов.

Описані особливості досвіду бізнес-планування в міжнародній практиці можна прослідкувати в структурі бізнес-планів (табл. 1).

Таблиця 1. Міжнародні особливості структури бізнес-планів

Країна	США	ЄС (Німеччина)	Японія
Основна структура бізнес-плану	1. Резюме проекту 2. Опис бізнесу 3. Аналіз ринку 4. Організаційна структура 5. Продукти/послуги 6. Маркетинг і продажі 7. Фінансовий план	1. Виконавче резюме 2. Огляд ринку 3. Операційний план 4. Організаційна структура 5. Маркетингова стратегія 6. Фінансовий план 7. Соціальні та екологічні аспекти	1. Виконавче резюме 2. Бізнес-ідея та місія 3. Аналіз ринку 4. Організаційний план 5. Маркетинг та продажі 6. Фінансовий план 7. Інноваційні рішення

Джерело: сформовано авторами на основі [1,2,3].

Отже, ключовий аспект міжнародного досвіду – поширення практики використання бізнес-планів як інструменту для залучення інвестицій і забезпечення прозорості діяльності підприємства. Найбільш успішні практики включають детальний аналіз ринку, обґрунтування фінансової доцільності проекту, оцінку ризиків та визначення шляхів їх мінімізації, а також застосування гнучких і адаптивних підходів до управління.

Міжнародний досвід свідчить про необхідність комплексного підходу до бізнес-планування, що поєднує стратегічні, фінансові та операційні аспекти і забезпечує підприємству більшу стійкість у конкурентному середовищі для підвищення ефективності реалізації бізнес-ідей навіть у кризових умовах. Узагальнення міжнародних стандартів представлено в табл. 2.

Стандартизація бізнес-планування передбачає створення єдиних вимог до структури, змісту та оформлення бізнес-планів, що дозволяє підвищити їх порівнянність, прозорість та інвестиційну привабливість. Використання стандартизованих підходів до розробки бізнес-планів сприяє чіткому визначенню обов'язкових блоків інформації, зменшенню суб'єктивності оцінки проєктів і підвищенню ефективності управлінських рішень [3].

Таблиця 2. Міжнародні стандарти до бізнес-планів

Країна / Організація	Назва стандарту/методики	Особливості
США	SBA Format (Small Business Administration)	Акцент на фінансову прозорість, планування грошових потоків і прогнозування ризиків
ЄС (Німеччина, Франція)	European Business Plan Template	Врахування сталого розвитку, оцінка зовнішніх факторів та ризиків
ЄС	EU Start-up Guide	Посібник для стартапів та інноваційних підприємств; враховує соціальні та екологічні фактори
UNIDO (Організація розвитку промисловості ООН)	UNIDO Business Planning Guidelines	Орієнтований на розвиток інвестиційних та промислових проєктів у країнах, що розвиваються
IFC (Міжнародна фінансова корпорація)	IFC Business Plan Template	Застосовується для залучення міжнародних інвестицій, фокус на фінансовій та ринковій обґрунтованості
Японія	Japanese SME Business Plan	Високий рівень формалізації, інтеграція інновацій та стратегічного прогнозування
Південна Корея	Korean Business Plan Model	Орієнтований на середньо- і довгострокове планування, врахування ринкових і технологічних змін

Джерело: сформовано авторами на основі [3].

На міжнародному рівні стандартизація бізнес-планів здійснюється через рекомендації організацій, таких як UNIDO, IFC та SBA, а також у межах ЄС, де пропонуються уніфіковані шаблони і методики. Ці стандарти визначають основні структурні блоки: виконавче резюме, опис бізнесу, аналіз ринку, організаційна структура, маркетингова стратегія, фінансовий план та оцінка ризиків. Важливою перевагою стандартизації є можливість адаптації бізнес-плану до потреб різних стейкхолдерів – інвесторів, банків, державних органів та керівництва підприємства. Крім того, стандартизація спрощує процес навчання та підготовки фахівців з бізнес-планування, забезпечуючи єдині методологічні орієнтири.

Вітчизняна практика бізнес-планування ще перебуває у процесі формування єдиних стандартів. Українські підприємства часто використовують комбіновані підходи: поєднання міжнародних методик і

внутрішніх організаційних вимог. Це створює потребу в подальшій розробці національних рекомендацій та методичних посібників, що враховували б специфіку економіки, законодавства і ринку України.

Таким чином, стандартизація розробки бізнес-планів є ключовим елементом підвищення ефективності планування, забезпечення інвестиційної привабливості проєктів та інтеграції національної практики в міжнародний контекст (рис. 1).



Рис. 1. Структура стандартизованого бізнес-плану
Джерело: сформовано авторами на основі [3,4].

Сучасні управлінські підходи до бізнес-планування характеризуються відходом від жорстких, статичних моделей до більш гнучких, адаптивних і орієнтованих на результат систем управління. У центрі уваги перебуває не лише розробка бізнес-плану як документа, а й процес його постійного оновлення, тестування та інтеграції в загальну стратегію підприємства.

Треба відзначити стратегічно-орієнтований підхід, за якого бізнес-план розглядається як інструмент реалізації довгострокових цілей компанії, тому тісно пов'язаний зі стратегічним менеджментом і включає аналіз факторів зовнішнього середовища, конкурентних переваг, ризиків та можливостей розвитку. В процесі розробки бізнес-плану особливу роль відіграють такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та сценарне планування.

Другим важливим напрямом є гнучке (agile) бізнес-планування, що передбачає швидке реагування на зміни ринку через формування короткострокових планів замість детального планування на тривалий період. Такий підхід особливо поширений у стартапах і технологічних компаніях, де є висока невизначеність.

Наступний підхід Lean-планування акцентує увагу на мінімізації витрат і перевірці бізнес-гіпотез на практиці. Основна ідея цього підходу – швидке створення мінімально життєздатного продукту, його тестування на ринку та подальше вдосконалення на основі отриманого зворотного зв'язку.

Ще один сучасний підхід – інтегроване бізнес-планування, яке передбачає узгодження фінансових, операційних, маркетингових і кадрових планів у межах єдиної системи. Підхід дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити збалансований розвиток підприємства.

В сучасних умовах важливу роль відіграє цифровізація бізнес-планування через використання спеціалізованого програмного забезпечення, обробку великих баз даних (Big Data) та систем підтримки прийняття рішень, що дозволяє підвищити точність прогнозів, автоматизувати розрахунки та оперативно оновлювати інформаційне поле.

Набуває поширення і підхід, який орієнтований на зацікавлені сторони (stakeholder-oriented planning) для врахування інтересів не лише власників бізнесу, а і клієнтів, працівників, партнерів та суспільства загалом у контексті включення аспектів соціальної відповідальності та сталого розвитку [4].

Отже, сучасні управлінські підходи до бізнес-планування спрямовані на підвищення адаптивності підприємств до змінного середовища та забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації, тому базуються на гнучкості, інтеграції, інноваційності та цифрових технологіях.

Практичні аспекти реалізації бізнес-планування відображають не лише процес створення плану як документу, а і впровадження його у діяльність підприємства, контроль за виконанням та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Ефективне бізнес-планування на практиці передбачає поєднання аналітичної роботи, організаційних дій і постійного моніторингу результатів.

Перший етап – *збір і аналіз інформації*. Включає в себе дослідження ринку, вивчення споживачів, конкурентів і внутрішніх можливостей підприємства. Важливо використовувати як кількісні (статистика, фінансові показники), так і якісні методи (опитування, експертні оцінки). Якість зібраної інформації впливає на реалістичність бізнес-плану.

Другий етап – *формування чіткої структури бізнес-плану*. У практичній діяльності підприємства зазвичай це розділи: опис продукту або послуги, маркетингова стратегія, виробничий план, організаційна структура, фінансовий план і оцінка ризиків. Важливо, щоб усі розділи були узгоджені між собою і базувалися на єдиних прогностичних припущеннях.

Третім етапом є *фінансове планування*. У реальних умовах воно включає прогноз доходів і витрат, розрахунок точки беззбитковості, оцінку інвестиційної привабливості проєкту. На практиці саме фінансова частина найчастіше потребує коригування через зміну ринкових умов.

Четвертий етап – *організація процесу реалізації бізнес-плану*, що передбачає розподіл відповідальності між працівниками, визначення термінів

виконання завдань і встановлення ключових показників ефективності. Успішна реалізація бізнес-плану залежить від чіткої координації дій і ефективної комунікації в команді.

Заключний етап – це *контроль і моніторинг виконання бізнес-плану*. На практиці означає регулярне порівняння фактичних результатів із запланованими, аналіз відхилень і внесення необхідних коригувань. Такий підхід дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та мінімізувати ризики.

Окрему увагу слід приділити *управлінню ризиками*. У процесі реалізації бізнес-плану підприємства стикаються з різними видами ризиків – фінансовими, ринковими, операційними. Практичний підхід полягає у розробці альтернативних сценаріїв, створенні резервів і впровадженні механізмів швидкого реагування.

Використання сучасних технологій (CRM-систем, фінансових моделей в електронних таблицях, спеціалізованих програм для планування та аналітики) дозволяє підвищити точність розрахунків і спростити процес бізнес-планування та управління.

Отже, практична реалізація бізнес-планування – це безперервний процес, який включає підготовку, впровадження, контроль і коригування планів. Його ефективність залежить від якості інформації, рівня організації управління та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Проблеми та перспективи розвитку бізнес-планування в Україні формуються під впливом як традиційних економічних факторів, так і сучасних викликів, пов'язаних із трансформацією економіки та воєнними умовами. У цих умовах бізнес-планування набуває особливої важливості як інструмент забезпечення стійкості та розвитку підприємств. Узагальнення проблем і перспектив розвитку бізнес-планування в Україні представлені в табл. 3.

Наведена інформація демонструє, що бізнес-планування в Україні перебуває в умовах складних викликів, серед яких домінують воєнні,

економічні та інституційні фактори, але кожна проблема водночас формує відповідний напрям розвитку.

Таблиця 3. Проблеми і перспективи розвитку бізнес-планування в Україні

Аспект	Проблеми		Перспективи	
	напрямок	зміст	напрямок	зміст
Середовище	Висока невизначеність середовища	Воєнні дії, нестабільність ринку, зміни попиту та логістики	Післявоєнна відбудова	Зростання потреби у якісних бізнес-планах для інвестицій і розвитку
Вплив держави	Регуляторні та інституційні бар'єри	Бюрократія, нестабільність законодавства, податкові труднощі	Покращення державної політики	Спрощення ведення бізнесу, дерегуляція, підтримка підприємництва
Фінанси	Обмежений доступ до фінансування	Високі кредитні ставки, ризики для інвесторів	Розвиток фінансових інструментів	Гранти, міжнародна допомога, інвестиційні програми
Кадри	Кадровий дефіцит	Міграція, мобілізація, нестача кваліфікованих кадрів	Розвиток людського капіталу	Освітні програми, перекваліфікація, повернення спеціалістів
Методика	Низький рівень використання сучасних методів	Використання застарілих підходів до планування	Впровадження інноваційних підходів	Agile, Lean, цифрові інструменти планування
Цифровізація	Недостатня цифровізація	Обмежене використання аналітики і IT-рішень	Цифрова трансформація	Використання Big Data, автоматизація, аналітичні системи
Ризики	Високий рівень ризиків	Фінансові, операційні та ринкові ризики	Розвиток ризик-менеджменту	Сценарне планування, диверсифікація діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [5].

Це свідчить про трансформаційний характер бізнес-планування в Україні, де виклики стають основою для впровадження сучасних управлінських підходів до планування, підвищення його гнучкості та орієнтацію на міжнародні стандарти для підвищення ефективності

підприємницької діяльності. В перспективі бізнес-планування стане одним із ключових інструментів відновлення економіки та забезпечення сталого розвитку українських підприємств [5].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, у результаті дослідження теоретичних і практичних аспектів бізнес-планування встановлено, що воно є ключовим інструментом стратегічного управління підприємством, який забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку.

Аналіз міжнародного досвіду засвідчив, що в розвинених країнах бізнес-планування базується на чітко визначених стандартах, уніфікованих структурах і широкому застосуванні аналітичних інструментів. Використання міжнародних підходів сприяє підвищенню прозорості бізнесу, полегшує доступ до інвестицій та забезпечує конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку.

Сучасні управлінські підходи до бізнес-планування характеризуються переходом від статичних моделей до динамічних, адаптивних систем. Застосування Agile- та Lean-підходів, цифрових технологій, аналітики даних і сценарного планування дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати ефективність управління. Успішність бізнес-планування залежить від якості інформаційного забезпечення, рівня організації управління та здатності до своєчасного коригування планів в інтеграції з іншими управлінськими процесами.

В умовах України бізнес-планування стикається з низкою викликів, зокрема високою невизначеністю, обмеженим доступом до фінансових ресурсів і інституційними бар'єрами. Водночас ці фактори стимулюють розвиток більш гнучких, інноваційних підходів до планування.

Таким чином, подальший розвиток бізнес-планування пов'язаний із поглибленням інтеграції міжнародного досвіду, удосконаленням стандартів, активним впровадженням сучасних управлінських технологій та адаптацією

до умов динамічного економічного середовища. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств і забезпеченню їх сталого розвитку в умовах глобальних викликів.

Література

1. Мірошніченко О., Приходько О., Іоргова Е. Бізнес-планування у сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 50-54. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-9> (дата звернення: 29.03.2026).

2. 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: 30.03.2026).

3. Євтушенко В.А., Ковальова В.І., Ігнатов М.Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та Міжнародні стандарти щодо його складання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць*. 2022. № 11-12 (300-301). С. 89-96. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/16296> (дата звернення: 31.03.2026).

4. Седікова І., Палвашова Г. Бізнес-планування і кар'єра: від ідеї до реалізації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 182-188. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-25> (дата звернення: 01.04.2026).

5. Кірік Т.М., Хаустова В.Є., Решетняк О.І., Іванова О.А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 217-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_7_28 (дата звернення: 02.04.2026).

References

1. Miroshnychenko, O. Prykhodko, O. and Iorgova, E. (2024), "Business planning in the modern entrepreneurial environment: theoretical and applied

aspects”, *Transformational Economics*, vol. 2 (07), pp. 50-54.
<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-9>.

2. Halko, L. (2022), “Business planning for company development: organizational and methodological aspects of implementation”, *Economy and Society*, vol. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>.

3. Yevtushenko, V.A. Kovalova, V.I. and Ihnatov, M.R. (2022), “The role of business planning in enterprise activity and international standards for its preparation”, *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University: Collection of Scientific Works*, vol. 11-12 (300–301), pp. 89-96, available at: <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/16296>.

4. Sedikova, I. and Palvashova, H. (2025), “Business planning and career: from idea to implementation”, *Sustainable Economic Development*, vol. 2 (53), pp. 182-188. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-25>.

5. Kirik, T.M. Khaustova, V.Ye. Reshetnyak, O.I. and Ivanova, O.A. (2022), “Directions for improving the quality of business plans”, *Business Inform*, vol. 7, pp. 217-228, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_7_28 (Accessed 2 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 13.04.26

Прорецензовано / Revised: 20.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26