

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

*Г. Г. Гайдай, к. е. н., доцент, Національний транспортний університет, Київ,  
Україна, [ania-gy@ukr.net](mailto:ania-gy@ukr.net), [orcid.org/0000-0002-1731-9056](https://orcid.org/0000-0002-1731-9056),*

*Л. В. Швець, професор, доцент, Національний транспортний університет, Київ,  
Україна, [lvshvets202020@gmail.com](mailto:lvshvets202020@gmail.com), [orcid.org/0000-0003-4545-4252](https://orcid.org/0000-0003-4545-4252),*

*С. І. Петровська, к. е. н., доцент, Національний транспортний університет, Київ,  
Україна, [petrovskayas@ukr.net](mailto:petrovskayas@ukr.net), [orcid.org/0000-0003-3561-5729](https://orcid.org/0000-0003-3561-5729),*

*О. К. Кривенко, старший викладач, Національний транспортний університет, Київ, Україна,  
[el\\_kriv@ukr.net](mailto:el_kriv@ukr.net), [orsid.org/0000-0003-2562-340X](https://orcid.org/0000-0003-2562-340X)*

**Методологія дослідження.** Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналізу та синтезу, порівняння, системного підходу, а також методи узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду бізнес-планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У дослідженні розглянуто теоретичні та прикладні засади бізнес-планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки. Визначено роль бізнес-плану як ключового інструмента стратегічного управління, що забезпечує обґрунтування управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємств до динамічних змін міжнародного середовища. Узагальнено підходи до формування структури бізнес-плану та окреслено чинники, що впливають на його ефективність.

**Результати.** Проаналізовано ключові етапи розроблення бізнес-плану, серед яких оцінювання зовнішнього середовища, фінансове планування, управління ризиками та визначення ефективності інвестиційних рішень. Встановлено значний вплив цифрових технологій, інституційних чинників і міжнародної економічної кон'юнктури на процес планування.

**Новизна.** Полягає у комплексному підході до обґрунтування бізнес-планування як інтегрованого інструмента управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням сучасних цифрових і глобалізаційних викликів.

**Практична значущість.** Отримані результати можуть бути використані підприємствами для вдосконалення процесу розроблення бізнес-планів, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та мінімізації ризиків при прийнятті управлінських рішень.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, бізнес-план, стратегічне управління, міжнародний бізнес, цифровізація, конкурентоспроможність, бізнес-процеси, ризики.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні тенденції, посилення конкурентного середовища та зростання взаємозалежності національних економік визначають сучасні умови функціонування світового господарства. У таких умовах особливо важливого значення набуває результативне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Одним із основних інструментів, що забезпечує успішну інтеграцію компаній у міжнародні ринки, виступає бізнес-планування. Воно сприяє чіткому визначенню стратегічних цілей, обґрунтованій оцінці наявних ресурсів, мінімізації потенційних ризиків та підвищенню ефективності управлінських рішень [16; 5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Мета дослідження полягає у вивченні особливостей бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначенні напрямів його удосконалення в умовах глобалізації, а також аналізі бізнес-процесів управління ризиками. Завдання дослідження передбачають комплексне опрацювання ключових аспектів теми. Зокрема, необхідно розкрити сутність бізнес-плану як інструменту планування та управління діяльністю підприємства. Далі слід проаналізувати основні етапи його формування та логіку розробки. Окрему увагу приділено дослідженню факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Крім того, важливим є визначення ролі інноваційних процесів і цифровізації у підвищенні ефективності бізнес-планування та розвитку підприємств.

**Формулювання мети статті.** Бізнес-план у сфері зовнішньоекономічної діяльності виступає комплексним стратегічним документом, що окреслює перспективні напрями розвитку підприємства на міжнародних ринках і використовується як інструмент обґрунтування управлінських рішень щодо виходу на закордонні ринки. Його роль особливо зростає в умовах глобалізаційних процесів, цифрових трансформацій та посилення міжнародної конкуренції, що потребує від суб'єктів господарювання більшої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2; 3].

У сучасній економічній науці бізнес-план трактується як засіб стратегічного управління, спрямований на зменшення рівня невизначеності під час прийняття управлінських рішень. Він сприяє узгодженню ресурсного потенціалу підприємства з його довгостроковими цілями розвитку та є базовим елементом процесу інвестиційного планування [4; 7; 17].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз зовнішнього середовища. Ключовим етапом формування бізнес-плану є всебічний аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє оцінити фактори, що впливають на діяльність підприємства поза межами його внутрішньої структури [5; 6]. Такий аналіз дає змогу виявити можливості для розвитку бізнесу, а також потенційні загрози, що

можуть негативно вплинути на його функціонування.

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства використовують низку інструментів, серед яких PEST-аналіз, SWOT-аналіз і модель п'яти сил конкуренції [5; 6; 8]. Зокрема, PEST-аналіз застосовується для дослідження факторів макросередовища, що включають політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Саме ці чинники формують загальні умови діяльності підприємства на ринку та впливають на особливості його функціонування [9; 11; 12]. Зокрема, політичні фактори включають державну політику, рівень регулювання бізнесу та правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності [1]. Економічні фактори охоплюють рівень інфляції, валютний курс, стан світової економіки та інвестиційний клімат [10; 11; 12]. Соціальні аспекти враховують демографічні зміни, споживчі вподобання та культурні особливості [6]. Технологічні фактори включають інновації, цифрову трансформацію та рівень впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси [14].

SWOT-аналіз використовується для комплексного дослідження діяльності підприємства, у межах якого здійснюється оцінка як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У процесі такого аналізу визначаються сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та потенційні загрози. Це дає змогу сформулювати обґрунтовану стратегію подальшого розвитку підприємства [5; 6; 15].

Модель п'яти сил конкуренції дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, враховуючи загрозу нових конкурентів, силу поставальників і покупців, а також вплив товарів-замінників і внутрішньогалузеву конкуренцію [5].

В умовах нестабільного глобального середовища особливого значення набуває також аналіз геополітичних факторів, санкційної політики та міжнародних торговельних обмежень [1; 13].

Окрім внутрішніх та галузевих чинників, важливо також враховувати актуальні глобальні економічні тенденції, які систематично досліджуються та висвітлюються у звітах міжнародних організацій, таких як Світовий банк, МВФ та UNCTAD [10; 11; 12; 13].

Серед цих тенденцій особливо значущими є процеси цифрової трансформації економіки, що аналізуються OECD та McKinsey Global Institute і безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг підприємств у сучасному ринковому середовищі [9; 14].

Отже, проведення комплексного аналізу зовнішнього середовища дає можливість підприємству своєчасно адаптуватися до змін, знижувати рівень ризиків і більш ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для забезпечення сталого розвитку [15].

Сучасні умови глобалізації зумовлюють активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що пов'язано з розширенням можливостей виходу на нові ринки, залученням іноземних інвестицій та посиленням конкурентної боротьби. Ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності передбачає врахування широкого спектра факторів, зокрема економічних, політичних, правових і культурних особливостей країн-партнерів. Важливу роль відіграє також стратегічне планування, яке дозволяє підприємству визначити пріоритетні напрями розвитку та мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю. Процес інтернаціоналізації бізнесу, як правило, відбувається поступово, через накопичення досвіду та знань про зовнішні ринки, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і формуванню конкурентних переваг підприємства при виході на міжнародні ринки [8; 18].

Фінансове планування та оцінка ефективності. Фінансове планування у бізнес-плані базується на оцінці інвестиційної ефективності проекту та визначенні його здатності генерувати прибуток у майбутньому. Воно є ключовим інструментом прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє оцінити співвідношення між очікуваними доходами та витратами, а також рівень фінансових ризиків [4; 7].

До ключових показників, що використовуються для оцінки інвестиційної ефективності, належать чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), індекс прибутковості (PI), а також термін окупності інвестицій. Ці індикатори дозволяють комплексно оцінити доцільність вкладення

капіталу та фінансову результативність проекту.

Показник NPV (Net Present Value) характеризує різницю між дисконтованою вартістю майбутніх грошових надходжень і первинними інвестиційними витратами. Якщо значення NPV є додатним, це означає, що реалізація проекту є економічно обґрунтованою та може забезпечити потенційний прибуток [7].

Показник IRR (Internal Rate of Return) відображає таку ставку дисконту, за якої чиста приведена вартість інвестиційного проекту дорівнює нулю. Його значення використовується для оцінки привабливості проекту: чим вищий рівень IRR, тим більш вигідним він є порівняно з іншими можливостями інвестування капіталу [7; 4].

Показник PI (Profitability Index) характеризує співвідношення між дисконтованою вартістю майбутніх грошових надходжень та початковими інвестиційними витратами. Якщо значення PI перевищує одиницю, це свідчить про економічну доцільність та ефективність реалізації інвестиційного проекту [7].

Термін окупності інвестицій дозволяє визначити період, необхідний для повернення вкладених коштів. Хоча цей показник є простим у розрахунку, він не враховує вартість грошей у часі, тому використовується переважно як додатковий критерій оцінки [4; 7].

У міжнародному бізнесі фінансове планування також враховує вплив макроекономічних факторів, таких як інфляція, валютні коливання, податкові режими та інвестиційний клімат країн [10; 11; 12]. Це особливо важливо для оцінки довгострокових проектів, які реалізуються на глобальних ринках.

Важливе значення також має оцінювання ризиків, що виникають через невизначеність зовнішнього середовища, зокрема політичні та геополітичні чинники, які здатні впливати на прибутковість інвестицій [1; 15]. У зв'язку з цим міжнародні інституції, такі як МВФ, Світовий банк і UNCTAD, забезпечують аналітичну підтримку, надаючи дані для прогнозування економічних тенденцій та аналізу інвестиційних ризиків [10; 11; 12].

Отже, поєднання комплексного фінансового планування з використанням системи

показників ефективності дає змогу більш обґрунтовано приймати інвестиційні рішення, знижувати рівень ризиків і підтримувати стабільний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції [4; 7; 15].

Інституційне та правове середовище. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від правового регулювання. Важливими факторами є митна політика, податкове законодавство та валютне регулювання. Підприємства повинні враховувати як національні, так і міжнародні нормативно-правові акти [1; 8].

Митно-тарифне регулювання визначає умови доступу товарів на зовнішні ринки. Нетарифні бар'єри, такі як сертифікація та стандартизація, також суттєво впливають на діяльність підприємств [10; 13].

Логістика та управління ланцюгами постачання. Воно охоплює процеси планування, організації, управління та контролю руху товарів, послуг і супутніх інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача. Ефективна логістична система дозволяє зменшити витрати, скоротити строки доставки та підвищити рівень обслуговування клієнтів, що є критично важливим у міжнародному бізнесі [8; 3].

Концепція Supply Chain Management (SCM) передбачає цілісне поєднання всіх елементів ланцюга постачання – починаючи із закупівлі сировини і завершуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачеві. Використання такого підходу сприяє налагодженню ефективної взаємодії між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами та роздрібними мережами, що, у підсумку, підвищує результативність бізнес-процесів [8; 3].

Сучасні підходи до SCM передбачають активне використання цифрових технологій, таких як системи управління ресурсами підприємства (ERP), аналітика великих даних та автоматизація логістичних процесів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати запаси та мінімізувати логістичні ризики [14; 20].

У міжнародному контексті важливу роль відіграють також зовнішні фактори, зокрема митне регулювання, транспортна інфраструктура, геополітична ситуація та торговельні обмеження, які можуть суттєво

впливати на стабільність ланцюгів постачання [1; 10; 11].

Отже, належна організація логістичного забезпечення та впровадження підходів Supply Chain Management (SCM) виступають ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках, а також важливою передумовою його сталого розвитку [8; 3; 14].

Цифровізація та інновації. Сучасні тенденції розвитку економіки пов'язані з активною цифровізацією бізнесу, яка охоплює впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Використання Big Data, штучного інтелекту, хмарних технологій та електронної комерції суттєво змінює підходи до управління бізнесом і підвищує ефективність бізнес-планування [9; 14; 19; 20].

Цифровізація відкриває для підприємств можливість переходу до більш гнучких і адаптивних підходів в управлінні, що є особливо актуальним за умов нестабільності зовнішнього середовища та загострення конкуренції на світових ринках [14; 15]. Зокрема, використання інструментів аналізу великих даних дає змогу глибше оцінювати поведінку споживачів, відстежувати ринкові тенденції й потенційні ризики, що сприяє формуванню більш обґрунтованих прогнозів розвитку бізнесу [9; 14].

Штучний інтелект та автоматизовані системи управління сприяють оптимізації операційної діяльності, зменшенню витрат і підвищенню швидкості прийняття рішень. Електронна комерція, у свою чергу, розширює доступ до міжнародних ринків та дозволяє підприємствам швидше масштабувати свою діяльність [14].

Застосування цифрових технологій у роботі підприємств забезпечує низку суттєвих переваг. Насамперед вони дозволяють точніше прогнозувати зміни на ринку та фінансові показники, що позитивно впливає на загальну якість планування.

Водночас цифровізація сприяє автоматизації бізнес-процесів, знижуючи роль людського фактора та підвищуючи ефективність операційної діяльності. Не менш важливим є те, що використання цифрових інструментів підсилює обґрунтованість управлінських рішень і покращує взаємодію з клієнтами

завдяки сучасним каналам комунікації [9; 14; 15].

Отже, цифрова трансформація є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств і формування сучасних підходів до бізнес-планування в умовах глобальної економіки [14; 15].

Міжнародний маркетинг та культурні аспекти. Важливим елементом є адаптація маркетингової стратегії до умов міжнародних ринків. Підприємства повинні враховувати культурні, економічні та правові особливості країн-партнерів, оскільки саме ці фактори значною мірою визначають успішність виходу на зовнішні ринки та ефективність міжнародної діяльності [6; 8].

Адаптація маркетингової стратегії передбачає модифікацію товарної політики, ціноутворення, каналів розподілу та комунікаційної політики відповідно до специфіки кожного ринку. Зокрема, культурні відмінності впливають на сприйняття бренду, рекламних повідомлень та споживчої поведінки, що вимагає локалізації маркетингових кампаній [6].

Ефективність міжнародної співпраці та успішність переговорного процесу значною мірою визначаються врахуванням міжкультурних особливостей. У різних країнах помітно відрізняються підходи до ведення бізнесу, рівень формалізації спілкування та механізми прийняття управлінських рішень. Нехтування цими відмінностями часто стає причиною непорозумінь, зниження довіри між сторонами і, як наслідок, втрати перспективних контрактів та можливостей для подальшої взаємодії [8; 15].

Крім культурних факторів, важливу роль відіграють економічні умови, такі як рівень доходів населення, інфляція та купівельна спроможність, а також правове середовище, включаючи податкове регулювання, митні правила та вимоги до сертифікації продукції [1; 10].

Таким чином, ефективна міжнародна маркетингова стратегія ґрунтується на комплексному врахуванні культурних, економічних та правових особливостей цільових ринків, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його успішну інтеграцію у глобальне бізнес-середовище [6; 8; 15].

Фінансування зовнішньоекономічної діяльності є важливим елементом забезпечення стабільного функціонування підприємства на міжнародних ринках. Воно визначає можливості реалізації інвестиційних проектів, розширення експортно-імпортних операцій та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної економіки [4; 7].

До основних джерел фінансування зовнішньоекономічної діяльності належать власні кошти підприємства, банківські кредити, ресурси міжнародних фінансових організацій, а також іноземні інвестиції.

Власні фінансові ресурси формуються переважно за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань і характеризуються найнижчим рівнем ризику, оскільки забезпечують фінансову незалежність підприємства. Банківське кредитування, у свою чергу, дає можливість оперативно залучати додатковий капітал для реалізації зовнішньоекономічних операцій, проте супроводжується необхідністю виконання боргових зобов'язань та сплати відсотків.

Кошти міжнародних фінансових організацій, зокрема Світового банку та МВФ, можуть надаватися на пільгових умовах і використовуватися для фінансування стратегічно важливих проектів [10; 12]. Іноземні інвестиції сприяють не лише притоку капіталу, але й трансферу технологій та управлінських практик, що є особливо важливим для розвитку підприємств в умовах відкритої економіки [11].

Раціональна структура фінансування базується на збалансованому поєднанні власних і залучених ресурсів, що сприяє зниженню фінансових ризиків і підтриманню стабільності функціонування підприємства. Водночас надмірне використання позикового капіталу підвищує фінансове навантаження, тоді як орієнтація переважно на власні кошти може стримувати темпи розвитку [4; 7]. Крім того, у міжнародному бізнесі важливу роль відіграють макроекономічні фактори, такі як валютні коливання, інфляція та інвестиційний клімат, які безпосередньо впливають на вартість залучених ресурсів та ефективність фінансування [10; 11; 12].

Таким чином, ефективна система фінансування зовнішньоекономічної діяльності є запорукою фінансової стійкості підприємства, його здатності до розвитку та успішної конкуренції на міжнародних ринках [4; 7; 15].

Контроль та оцінка ефективності. Важливим етапом управління реалізацією бізнес-плану є контроль та оцінка його ефективності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати стратегічні та операційні рішення підприємства. Система контролю забезпечує зворотний зв'язок між фактичними результатами діяльності та запланованими цілями, що є критично важливим для підвищення ефективності управління [4; 6].

Застосування ключових показників ефективності (КРІ – Key Performance Indicators) дає можливість у кількісній формі оцінювати результати діяльності підприємства за різними напрямками – фінансовими, операційними, маркетинговими та стратегічними. Використання КРІ підвищує об'єктивність оцінювання та забезпечує більшу прозорість управлінських процесів [6; 15].

У межах бізнес-планування ключові показники ефективності (КРІ) зазвичай групують за кількома напрямками. Фінансові індикатори охоплюють такі показники, як рентабельність, прибутковість і рівень витрат, що відображають економічні результати діяльності підприємства. Маркетингові КРІ дають змогу оцінити ринкові позиції компанії, зокрема її частку на ринку, рівень залучення клієнтів і показники конверсії. Операційні показники характеризують ефективність використання ресурсів і рівень продуктивності праці. Стратегічні КРІ відображають ступінь реалізації довгострокових цілей підприємства та динаміку його розвитку [6; 14].

Сучасні підходи до контролю ефективності передбачають використання цифрових аналітичних систем, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати ключові показники діяльності підприємства. Це підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [14; 20].

Крім того, оцінка ефективності бізнес-плану повинна враховувати вплив зовнішніх

факторів, таких як макроекономічна ситуація, геополітичні ризики та зміни на міжнародних ринках, що можуть суттєво впливати на досягнення запланованих результатів [1; 10; 12].

Таким чином, системний контроль та використання КРІ є важливими інструментами забезпечення ефективної реалізації бізнес-плану, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до змін у зовнішньому середовищі [6; 15].

Важливим елементом ефективного бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності є управління бізнес-процесами підприємства. Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій і операцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та створення цінності для споживача [6; 14].

У контексті зовнішньоекономічної діяльності ключовими є процеси управління експортно-імпортними операціями, логістика, митне оформлення, фінансові розрахунки та управління взаємовідносинами з іноземними партнерами [8; 3]. Ефективна організація цих процесів сприяє зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні підходи до управління бізнес-процесами базуються на концепції процесного управління (BPM), що передбачає оптимізацію наскрізних процесів і підвищення ефективності взаємодії між підрозділами підприємства [14; 15]. Моделювання бізнес-процесів дозволяє виявляти «вузькі місця» та вдосконалювати діяльність підприємства.

Використання цифрових технологій, зокрема ERP- та CRM-систем, забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, підвищення точності операцій і покращення якості управлінських рішень [9; 14; 19; 20].

Отже, управління бізнес-процесами є важливою складовою бізнес-планування, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптацію до умов глобальної конкуренції [6; 15].

**Висновки.** Бізнес-план у сфері зовнішньоекономічної діяльності виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління підприємством в умовах глобалізованої економіки. Його підготовка сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії,

більш ефективному використанню наявних ресурсів і належному обґрунтуванню виходу на міжнародні ринки.

У результаті дослідження встановлено, що ефективно бізнес-планування повинно базуватися на системному та всебічному підході. Такий підхід охоплює аналіз зовнішнього середовища, фінансове планування, оцінювання та управління ризиками, а також врахування інституційних і регуляторних чинників.

Важливе значення в сучасних умовах має впровадження цифрових технологій та інновацій. Їх використання забезпечує підвищення точності прогнозів, оперативності прийняття управлінських рішень і здатності підприємств швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [19; 20].

Таким чином, бізнес-планування виконує не лише функцію планування, а й є дієвим інструментом адаптації підприємства до динамічного глобального середовища та посилення його стратегічних позицій. [16].

### Література

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Козак Ю.Г. Міжнародна економіка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
3. Дикань В.Л. Міжнародний бізнес. Харків: ХНЕУ, 2020. 312 с.
4. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2018. 528 с.
5. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. / Майкл Портер ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат., 2020. 424 с.
6. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson, 2018. 832 p.
7. Damodaran A. Investment Valuation. Wiley, 2012. <https://suhaconsulting.com/wp-content/uploads/2018/09/investment-valuation-3rd-edition.pdf>
8. Hill C. W. L. International Business. McGraw-Hill, 2019.
9. ОЕСД. Огляд цифрової економіки 2023. Париж: OECD Publishing, 2023.
10. UNCTAD. Звіт про світові інвестиції 2022. Женева: Організація Об'єднаних Націй, 2022.
11. Світовий банк. Глобальні економічні перспективи 2024. Вашингтон, округ Колумбія, 2024.
12. МВФ. Світовий економічний огляд 2023. Вашингтон, округ Колумбія, 2023.
13. СOT. Статистичний огляд світової торгівлі 2023. Женева, 2023.
14. McKinsey Global Institute. Звіт про цифрову трансформацію 2023.

15. Harvard Business Review. Глобальна стратегія в умовах невизначеності, 2022.

16. Robert M. Grant Contemporary Strategy Analysis, 11th Edition. Wiley. 2022. 544 pages.

17. David J. Teece Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2010 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

18. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. Re-examination of the Uppsala model: from «the obligation of foreignness» to «the obligation of freezing». *Journal of International Business Studies*, 2009.

19. Швець Л.В., Гайдай Г.Г., Петровська С.І., Кривенко О.К. Вплив управління розвитком персоналу на процеси змін в діяльності підприємств за умов цифрової економіки та воєнного часу. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2026. №1. С. 37-45. [doi.org/10.33271/ebdut/93.037](https://doi.org/10.33271/ebdut/93.037)

20. Спіцина А.Є., Нестеренко О.О. Закордонний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2025. №3. С. 198-213. [doi.org/10.33271/ebdut/91.198](https://doi.org/10.33271/ebdut/91.198)

### References

1. Law of Ukraine «On Foreign Economic Activity» No. 959-XII of April 16, 1991. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Kozak, Yu.H. (2019). *Mizhnarodna ekonomika*. Kyiv: Tsentri Uchbovoi Literatury.
3. Dykan, V.L. (2020). *Mizhnarodniy biznes*. Kharkiv: KhNEU.
4. Blank, I.O. (2018). *Finansoviy menedzhment*. Kyiv: Nika-Tsentr.
5. Porter, M. (2020). *Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv*. N. Koshmanenko (Trans.). Kyiv: Nash format.
6. Kotler P., Keller K. L. (2018). *Marketing Management*. Pearson.
7. Damodaran A. (2012). *Investment Valuation*. Wiley. Retrieved from <https://suhaconsulting.com/wp-content/uploads/2018/09/investment-valuation-3rd-edition.pdf>
8. Hill C. W. L. (2019). *International Business*. McGraw-Hill.
9. OECD. *Ohliad tsyfrovoy ekonomiky*. (2023). Paryzh: OECD Publishing.
10. UNCTAD. *Zvit pro svitovi investytsii*. (2022). Zheneva: Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii.
11. Svitovyi bank. *Hlobalni ekonomichni perspektivy*. (2024). Vashynhton, okruh Kolumbiia,
12. MVF. *Svitovyi ekonomichniy ohliad*. (2023). Vashynhton, okruh Kolumbiia.
13. SOT. *Statystychniy ohliad svitovoy torhivli*. (2023). Zheneva.
14. McKinsey Global Institute. (2023). *Zvit pro tsyfrovu transformatsiiu*.
15. Harvard Business Review. (2022). *Hlobalna stratehiia v umovakh nevyznachenosti*.
16. Robert M. (2022). *Grant Contemporary Strategy Analysis*, 11th Edition. Wiley.
17. David J. (2010). Teece Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

18. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). Re-examination of the Uppsala model: from «the obligation of foreignness» to «the obligation of freezing». *Journal of International Business Studies*.

19. Shvets, L.V., Haidai, H.H., Petrovska, S.I., & Kryvenko, O.K. (2026). Vplyv upravlinnia rozvytkom personalu na protsesy zmin v diialnosti pidpriemstv za umov tsyfrovoyi eko-nomiky ta voiennoho chasu.

*Economichnyi visnyk «Dniprovskoi Politekhniky»*, (1), 37-45. doi.org/10.33271/ebdut/93.037

20. Spitsyna A.Ye., & Nesterenko O.O. (2025). Zakordonnyi dosvid vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v upravlinni personalom transportnykh pidpriemstv. *Economichnyi visnyk «Dniprovskoi Politekhniky»*, (3), 198-213.

doi.org/10.33271/ebdut/91.198

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF BUSINESS PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AND BUSINESS PROCESSES OF RISK MANAGEMENT.

*H. H. Haidai, Ph. D (Econ.), Associate Professor,  
L. V. Shvets, Professor, Associate Professor,  
S. I. Petrovska, Ph. D (Econ.), Associate Professor,  
O. K. Kryvenko, Senior Lecturer,  
Natsionalnyi transportnyi universytet, Kyiv*

**Methods.** The methodological basis of the research includes a combination of general scientific and specific methods, in particular analysis and synthesis, comparison, a systemic approach, as well as methods of generalization of theoretical provisions and practical experience of business planning in the field of foreign economic activity. The study examines the theoretical and applied foundations of business planning in the field of foreign economic activity of enterprises under conditions of globalization and digital transformation of the economy. The role of the business plan as a key instrument of strategic management is determined, as it ensures the substantiation of managerial decisions, enhances competitiveness, and facilitates enterprises' adaptation to dynamic changes in the international environment. Approaches to forming the structure of a business plan are generalized, and the factors influencing its effectiveness are outlined.

**Results.** The key stages of business plan development are analyzed, including the assessment of the external environment, financial planning, risk management, and evaluation of investment decision effectiveness. A significant impact of digital technologies, institutional factors, and international economic conditions on the planning process has been identified.

**Novelty.** The novelty lies in a comprehensive approach to substantiating business planning as an integrated management tool for foreign economic activity, taking into account modern digital and globalization challenges.

**Practical value.** The obtained results can be used by enterprises to improve the process of business plan development, increase the efficiency of foreign economic activity, and minimize risks in managerial decision-making.

**Keywords:** foreign economic activity, business plan, strategic management, international business, digitalization, competitiveness, business processes, risks.

*Стаття надійшла до редакції 27.03.26 р.*

*Прийнята до публікації 12.04.26 р.*

*Дата публікації 30.06.26 р.*