

Ібатуллін Марат, Лопатовський Віктор, Василенко Олена, Валькова Наталя. Бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу України в умовах глобалізації. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2026. Випуск 1. С. 79-91.  
DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2026.01.079>

УДК 338.43:339.564:005.511  
JEL: F13, F14, Q17, Q18, M11, O33.

**Ібатуллін Марат**

д. е. н., професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
м. Київ, Україна

**E-mail:** imi\_1@ukr.net

**ORCID:** 0000-0001-8765-6261

**Лопатовський Віктор**

к. е. н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи  
Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький, Україна

**E-mail:** viktor\_lopatovskiy@khmnu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0002-8830-1398

**Василенко Олена**

доктор філософії в галузі менеджменту,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
Білоцерківський національний аграрний університет  
м. Біла Церква, Україна

**E-mail:** vasylenko521@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-5076-4805

**Валькова Наталя**

к. е. н., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький, Україна

**E-mail:** valkovanv@khmnu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0003-1013-5032

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНО ОРІЄНТОВАНОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Анотація**

**Вступ.** Метою дослідження було дослідження особливостей бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу в умовах глобалізації та обґрунтування напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

Глобалізація світової економіки супроводжується активізацією міжнародної торгівлі, інтеграцією агропродовольчих ринків і посиленням конкуренції між виробниками сільськогосподарської продукції. У таких умовах ефективність функціонування аграрного бізнесу України дедалі більше залежить від здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища, міжнародних стандартів якості, логістичних викликів та нових вимог глобального ринку, а, відтак, бізнес-планування виступає не лише інструментом фінансово-економічного обґрунтування діяльності підприємства, а й стратегічним механізмом управління ризиками, інвестиціями, експортною діяльністю та конкурентоспроможністю на міжнародних ринках.

**Методи.** У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняння та наукової абстракції - для дослідження сутності бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу в умовах глобалізації. Метод статистичного та економічного аналізу застосовано для оцінки тенденцій розвитку міжнародної аграрної торгівлі, впливу логістичних, валютних і регуляторних чинників на діяльність аграрних підприємств, а також аналізу цифровізації та ESG-трансформацій у системі міжнародного агропродовольчого ринку. Для обґрунтування напрямів підвищення ефективності бізнес-планування використано методи сценарного прогнозування, стратегічного аналізу та графічної інтерпретації результатів дослідження.

**Результати.** В умовах глобалізації бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу трансформується у комплексний інструмент стратегічного управління, що поєднує механізми ризик-менеджменту, цифровізації, ESG-орієнтованого розвитку та адаптації до міжнародних регуляторних вимог. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на світових ринках потребує інтеграції цифрових технологій, міжнародних стандартів сертифікації, систем прогнозування та диверсифікації логістичних і експортних каналів. Реалізація комплексних заходів у сфері цифрової трансформації, фінансової підтримки експорту, розвитку інноваційної логістики та гармонізації бізнес-процесів із вимогами ЄС сприятиме зміцненню позицій українського аграрного бізнесу у глобальних агропродовольчих ланцюгах.

**Перспективи.** Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних моделей бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу з урахуванням цифровізації міжнародної торгівлі, ESG-трансформацій та ризиків глобальної нестабільності. Особливу увагу доцільно приділити формуванню цифрових платформ підтримки агроекспорту, інтеграції блокчейн-технологій і систем електронної сертифікації у процес управління зовнішньоекономічною діяльністю. Перспективним напрямом є також удосконалення механізмів державної підтримки експорту, страхування воєнних ризиків та розвитку логістичної інфраструктури в контексті інтеграції України до європейського агропродовольчого ринку.

**Ключові слова:** бізнес-планування, експортно орієнтований аграрний бізнес, міжнародна торгівля, глобалізація, конкурентоспроможність, цифровізація, ESG-трансформація, агропродовольчий ринок, логістичні ризики, міжнародні стандарти сертифікації, цифрова простежуваність, стратегічне управління.

### **Вступ.**

Глобалізація світової економіки супроводжується активізацією міжнародної торгівлі, інтеграцією агропродовольчих ринків і посиленням конкуренції між виробниками сільськогосподарської продукції. У таких умовах ефективність функціонування аграрного бізнесу дедалі більше залежить від здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища, міжнародних стандартів якості, логістичних викликів та нових вимог глобального ринку.

Для України розвиток експортно орієнтованого аграрного бізнесу має стратегічне значення, оскільки аграрний сектор залишається одним із ключових джерел валютних надходжень і формування зовнішньоторговельного потенціалу держави. Водночас воєнні дії, порушення логістичних маршрутів, нестабільність світових цін і посилення регуляторних вимог ЄС зумовлюють необхідність удосконалення механізмів бізнес-планування в аграрній сфері.

За таких умов бізнес-планування виступає не лише інструментом фінансово-економічного обґрунтування діяльності підприємства, а й стратегічним механізмом управління ризиками, інвестиціями, експортною діяльністю та конкурентоспроможністю на міжнародних ринках.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У працях В. Ю. Макаренка, С. Е. Кучіної, Т. Клочко, В. Е. Кудельського, Б. Киричук та О. Дацко бізнес-планування розглядається як важливий інструмент стратегічного управління підприємствами, підвищення конкурентоспроможності та адаптації бізнесу до умов цифрової трансформації й євроінтеграції. Дослідження В. Балдинюка, С. В. Стендера, І. В. Балли, Г. Черевка,

В. Коцая, Г. В. Обруч, Н. Л. Фролової та А. В. Пихтіна акцентують увагу на ролі цифрових технологій, логістичної трансформації, циркулярної економіки та інноваційних підходів у забезпеченні ефективного розвитку аграрного виробництва. Водночас аналітичні матеріали WTO, FAO, OECD, World Bank і McKinsey підтверджують зростання впливу глобальних ринкових ризиків, цифровізації та технологічної модернізації на формування сучасних моделей управління й бізнес-планування в аграрному секторі.

### **Мета.**

Метою статті є дослідження особливостей бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу в умовах глобалізації та обґрунтування напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

### **Методологія дослідження.**

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняння та наукової абстракції - для дослідження сутності бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу в умовах глобалізації. Метод статистичного та економічного аналізу застосовано для оцінки тенденцій розвитку міжнародної аграрної торгівлі, впливу логістичних, валютних і регуляторних чинників на діяльність аграрних підприємств, а також аналізу цифровізації та ESG-трансформацій у системі міжнародного агропродовольчого ринку. Для обґрунтування напрямів підвищення ефективності бізнес-планування використано методи сценарного прогнозування, стратегічного аналізу та графічної інтерпретації результатів дослідження.

### **Результати.**

Бізнес-планування в аграрному секторі являє собою систему стратегічних, організаційних та фінансово-економічних рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства, адаптацію до зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах бізнес-планування виходить за межі традиційного фінансового обґрунтування діяльності підприємства та перетворюється на комплексний інструмент стратегічного управління розвитком аграрного бізнесу, орієнтованого на міжнародні ринки.

У цьому контексті науковці розглядають бізнес-планування як важливий елемент системи управління підприємством, що забезпечує координацію виробничих, інвестиційних, маркетингових та логістичних процесів [1]. Представники стратегічної школи менеджменту наголошують, що ефективний бізнес-план є основою формування адаптивної моделі розвитку підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища [2]. На думку дослідників аграрної економіки, особливістю бізнес-планування в аграрному секторі є висока залежність результатів діяльності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, цінової волатильності та логістичних ризиків, що потребує інтеграції механізмів ризик-менеджменту та сценарного прогнозування у систему стратегічного планування [3].

За умов посилення глобалізаційних процесів суттєво змінюються підходи до формування бізнес-планів аграрних підприємств. Сьогодні бізнес-план експортно орієнтованого підприємства повинен враховувати широкий спектр зовнішніх факторів, серед яких ключове значення мають кон'юнктура міжнародних агропродовольчих ринків, вимоги міжнародних стандартів якості та безпечності продукції, валютні, логістичні й геополітичні ризики, тенденції цифровізації аграрного виробництва, екологічні та ESG-вимоги, а також інституційні особливості зовнішньоекономічної діяльності. У сучасних умовах конкурентоспроможність аграрного бізнесу визначається не лише виробничими показниками, а й здатністю підприємств адаптуватися до міжнародних стандартів, цифрових трансформацій та змін глобального регуляторного середовища.

З огляду на це науковці акцентують увагу на тому, що глобалізація світового агропродовольчого ринку суттєво посилює роль стратегічного планування в управлінні аграрним

бізнесом [4]. Вони зазначають, що сучасні аграрні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, де значний вплив мають коливання світових цін, валютних курсів, зміни логістичних маршрутів, торговельні обмеження та кліматичні ризики. У зв'язку з цим бізнес-планування повинно базуватися на багатоваріантному сценарному аналізі, оцінці ризиків та прогнозуванні можливих змін зовнішнього середовища.

Водночас важливою складовою сучасного бізнес-планування стає інтеграція цифрових технологій у систему управління аграрним підприємством. На думку дослідників, цифровізація аграрного бізнесу сприяє підвищенню точності прогнозування, автоматизації управлінських процесів та оптимізації використання ресурсів [5]. Використання Big Data, GIS-технологій, систем точного землеробства, штучного інтелекту та цифрових платформ моніторингу дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підвищувати ефективність управлінських рішень. За оцінками McKinsey, впровадження цифрових технологій у систему аграрного менеджменту може підвищити продуктивність виробництва на 10–15 % та скоротити операційні витрати на 15–20 % [6].

У результаті сучасна модель бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу базується на інтеграції стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, цифрових технологій та механізмів сценарного прогнозування. Особливого значення набуває формування гнучких бізнес-моделей, здатних адаптуватися до нестабільності глобального ринку, змін міжнародного регуляторного середовища та кризових викликів. У міжнародній практиці ефективне бізнес-планування дедалі частіше ґрунтується на принципах value chain management, що передбачають управління всіма етапами створення доданої вартості - від виробництва сировини до кінцевої реалізації продукції на зовнішніх ринках [7].

Поряд із цим міжнародні ринки дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку та ESG-орієнтованого управління. Науковці Європейського Союзу підкреслюють, що конкурентоспроможність аграрної продукції значною мірою залежить від екологічної відповідальності виробників, контролю вуглецевого сліду продукції, дотримання соціальних стандартів та прозорості корпоративного управління [8].

У зв'язку з цим бізнес-плани аграрних підприємств повинні враховувати заходи щодо енергоефективності, екологічної модернізації виробництва, цифрової простежуваності продукції та адаптації до вимог European Green Deal і стратегії «Farm to Fork».

Крім того, сучасні кризові виклики актуалізують необхідність диверсифікації ринків збуту та логістичних маршрутів. Воєнні дії, нестабільність міжнародної логістики та торговельні обмеження продемонстрували необхідність формування адаптивних бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому дослідники наголошують на доцільності інтеграції антикризового управління, систем моніторингу ризиків та цифрових платформ підтримки експорту у процес бізнес-планування аграрного бізнесу [9].

Глобалізація сприяє розширенню доступу аграрних підприємств до міжнародних ринків, інвестиційних ресурсів, сучасних технологій та інноваційних моделей управління. У результаті аграрний сектор дедалі активніше інтегрується у глобальні ланцюги створення доданої вартості, а міжнародна торгівля стає одним із ключових чинників розвитку аграрного бізнесу. За даними Світової організації торгівлі, обсяг світового експорту агропродовольчої продукції у 2024 р. перевищив 2 трлн дол. США, що майже у 2,3 рази більше порівняно з початком 2000-х років [10]. Водночас частка агропродовольчої продукції у структурі світової торгівлі залишається стабільно високою та становить близько 8–9 %.

Для України глобалізаційні процеси відкривають можливості розширення експортного потенціалу аграрного сектору, залучення міжнародних інвестицій та інтеграції у світовий продовольчий ринок. У 2024 р. частка аграрної продукції у структурі українського експорту перевищила 55 %, а валютні надходження від експорту агропродовольчої продукції становили понад 22 млрд дол. США. Основними експортними товарами залишаються зернові культури, олійні,

соняшникова олія та продукція харчової промисловості. Разом із тим посилення інтеграції у світову економіку робить аграрний сектор більш залежним від коливань світових цін, валютних курсів, міжнародної логістики та геополітичних ризиків.

У сучасних умовах світовий агропродовольчий ринок характеризується високою волатильністю та нестабільністю. За оцінками FAO, індекс світових цін на продовольство у 2020–2024 рр. коливався у межах 20–35 %, що було зумовлено пандемією COVID-19, енергетичною кризою, кліматичними ризиками та воєнними конфліктами [11]. Значний вплив на міжнародний аграрний бізнес мають також зміни логістичних маршрутів та зростання транспортних витрат. За даними Світового банку, у 2022–2024 рр. глобальні логістичні витрати у сфері агропродовольчої торгівлі зросли в середньому на 25–30 %, а для українських експортерів частка логістики у структурі експортної ціни окремих видів продукції збільшилася з 15–20 % до 30–40 % [12].

За таких умов аграрні підприємства змушені застосовувати адаптивні моделі бізнес-планування, орієнтовані на високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. У структурі сучасних бізнес-планів дедалі більшого значення набувають сценарний аналіз розвитку ринку, оцінка логістичних ризиків, прогнозування валютних коливань, аналіз експортних бар'єрів, стратегія диверсифікації поставок та управління репутаційними ризиками.

Особливої актуальності набуває прогнозування валютних ризиків, оскільки коливання обмінних курсів безпосередньо впливають на прибутковість експортних операцій. За оцінками експертів OECD, зміна валютного курсу на 10 % може впливати на рівень рентабельності аграрного експорту в межах 5–8 % [13]. У зв'язку з цим сучасні бізнес-плани повинні містити механізми фінансового хеджування, резервування валютних ризиків та сценарії адаптації до зміни міжнародної кон'юнктури.

Водночас важливим елементом бізнес-планування стає оцінка логістичних ризиків та диверсифікація маршрутів постачання. Воєнні дії та блокування традиційних транспортних коридорів продемонстрували необхідність розвитку альтернативної логістики через дунайські порти, залізничні маршрути до країн ЄС та мультимодальні транспортні системи.

Особливий вплив на міжнародний аграрний бізнес мають екологічні та регуляторні трансформації, пов'язані з реалізацією European Green Deal та стратегії «Farm to Fork». Європейський Союз поступово посилює вимоги до екологічної безпечності продукції, контролю вуглецевого сліду, простежуваності виробництва та дотримання ESG-критеріїв. До 2030 р. у ЄС передбачено скорочення використання хімічних засобів захисту рослин на 50 %, зменшення застосування мінеральних добрив на 20 % та збільшення частки органічного виробництва до 25 % площ сільськогосподарських угідь. Це зумовлює необхідність інтеграції у бізнес-плани аграрних підприємств заходів із декарбонізації виробництва, енергоефективності, раціонального використання ресурсів, цифрової простежуваності продукції та ESG-звітності.

Суттєвого значення набуває також цифровізація міжнародного аграрного бізнесу. У сучасних умовах ефективно бізнес-планування дедалі більше базується на використанні Big Data, GIS-технологій, цифрових платформ моніторингу ринку та систем прогнозування.

У результаті бізнес-планування трансформується із традиційного фінансового документа у комплексний інструмент стратегічного управління розвитком аграрного підприємства в міжнародному середовищі. Сучасний бізнес-план поєднує механізми стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, цифрового моніторингу, екологічного управління та адаптації до міжнародних регуляторних вимог. Саме така інтегрована модель бізнес-планування забезпечує формування конкурентних переваг аграрного бізнесу та підвищення його стійкості до глобальних економічних і геополітичних викликів.

Формування бізнес-плану експортно орієнтованого аграрного підприємства передбачає комплексний аналіз зовнішнього середовища, оцінку конкурентних переваг продукції та визначення стратегічних напрямів адаптації підприємства до умов міжнародного ринку. У сучасних умовах бізнес-план виступає не лише фінансовим документом, а комплексною моделлю управління експортною діяльністю, яка враховує ринкові, логістичні, фінансові, інституційні та регуляторні

чинники функціонування аграрного бізнесу [14].

Насамперед важливе значення у структурі бізнес-плану має маркетинговий аналіз, який забезпечує оцінку попиту на продукцію, аналіз міжнародної конкуренції, визначення перспективних ринків збуту, дослідження цінової кон'юнктури та оцінку торговельних бар'єрів. У сучасних умовах міжнародний агропродовольчий ринок характеризується високою конкуренцією та значною динамікою цін. За даними FAO, у 2020–2024 рр. коливання світового індексу цін на продовольство сягали 20–35 %, що суттєво впливало на прибутковість експортних операцій [15]. Водночас понад 70 % нетарифних бар'єрів у міжнародній аграрній торгівлі пов'язані із санітарними, фітосанітарними та екологічними вимогами, що потребує врахування регуляторних обмежень під час вибору цільових ринків збуту.

У зв'язку з цим особливого значення набуває оцінка конкурентного середовища та визначення ринкової ніші продукції. У міжнародній практиці аграрні підприємства дедалі більше орієнтуються на сегменти продукції з високою доданою вартістю, органічне виробництво, ESG-орієнтовані товари та продукцію з підтвердженою цифровою простежуваністю. За оцінками Європейської комісії, обсяг ринку органічної продукції в ЄС перевищує 50 млрд євро на рік, а середньорічні темпи його зростання становлять 8–10 % [16]. Це створює додаткові можливості для українських експортерів, але водночас потребує адаптації бізнес-планів до міжнародних стандартів якості та екологічної сертифікації.

Поряд із маркетинговою складовою важливим елементом бізнес-плану є логістичний блок, оскільки ефективність експортної діяльності значною мірою залежить від вартості транспортування, стабільності логістичних маршрутів та доступу до портової інфраструктури. В умовах війни та порушення традиційних маршрутів експорту особливого значення набуває диверсифікація логістичних каналів через розвиток дунайського напрямку, залізничної інфраструктури та альтернативних європейських транспортних коридорів.

У результаті логістичні витрати стали одним із ключових факторів формування собівартості аграрної продукції. Якщо до 2022 р. їх частка у структурі експортної ціни становила в середньому 15–20 %, то у 2022–2024 рр. цей показник зріс до 30–40 %. За таких умов бізнес-плани аграрних підприємств повинні передбачати оцінку альтернативних маршрутів постачання, резервування логістичних потужностей, використання мультимодальних перевезень та механізми мінімізації транспортних ризиків.

Не менш важливим є фінансовий розділ бізнес-плану, який потребує комплексного врахування ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Особливого значення набувають валютні ризики, інфляційні процеси, нестабільність світових цін, механізми страхування експортних контрактів та можливості використання державних програм підтримки аграрного бізнесу. За оцінками експертів OECD, зміна валютного курсу на 10 % може впливати на рівень рентабельності аграрного експорту в межах 5–8 % [17]. У зв'язку з цим сучасні бізнес-плани повинні містити сценарії фінансової адаптації до коливань валютного ринку та механізми хеджування ризиків.

Водночас забезпечення фінансової стійкості експортно орієнтованого аграрного бізнесу значною мірою залежить від доступу підприємств до кредитних і страхових інструментів. Важливу роль у цьому відіграють механізми експортного кредитування, гарантійні програми та страхування воєнних ризиків. У сучасних умовах міжнародні фінансові організації та державні програми підтримки експорту стають важливим джерелом фінансування модернізації аграрного виробництва. Зокрема, програми пільгового кредитування «5–7–9 %» та механізми підтримки експорту через Експортно-кредитне агентство України дозволяють частково компенсувати ризики зовнішньоекономічної діяльності та забезпечити доступ підприємств до фінансових ресурсів.

Поряд із фінансовими та логістичними аспектами сучасний бізнес-план повинен передбачати впровадження міжнародних стандартів якості та безпечності продукції, зокрема HACCP, ISO 22000, GlobalG.A.P., а також цифрових систем простежуваності й електронної сертифікації. За оцінками профільних асоціацій, понад 80 % імпортерів агропродовольчої продукції

в ЄС надають перевагу постачальникам, які мають міжнародну сертифікацію та інтегровані цифрові системи контролю якості. Водночас у країнах ЄС понад 90 % сертифікаційних процедур у сфері аграрної торгівлі вже здійснюються в електронному форматі через системи TRACES та ePhyto.

За таких умов важливого значення набуває цифровізація бізнес-планування та інтеграція цифрових платформ моніторингу ринку, електронного документообігу та blockchain-технологій у систему управління експортною діяльністю. Формування бізнес-плану експортно орієнтованого аграрного підприємства в умовах глобалізації потребує інтеграції маркетингових, логістичних, фінансових, цифрових та інституційних механізмів управління, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптацію до сучасних викликів міжнародного агропродовольчого ринку.

Сучасний розвиток міжнародного аграрного бізнесу супроводжується активною цифровізацією управлінських процесів, що суттєво змінює підходи до стратегічного планування, організації виробництва та управління експортною діяльністю підприємств. У сучасних умовах цифрові технології стають одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу на міжнародних ринках, оскільки забезпечують швидкий доступ до інформації, автоматизацію управлінських процесів та підвищення ефективності прийняття рішень.

У зв'язку з цим використання цифрових платформ, Big Data, штучного інтелекту, GIS-технологій та систем точного землеробства дозволяє аграрним підприємствам підвищувати точність прогнозування ринкової кон'юнктури, оптимізувати виробничі процеси та мінімізувати ризики функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

За таких умов цифрові технології у системі бізнес-планування виконують комплексну функцію підтримки стратегічного та оперативного управління підприємством. Вони забезпечують автоматизацію фінансового аналізу, моделювання сценаріїв розвитку ринку, моніторинг логістичних потоків, електронний документообіг, цифрову простежуваність продукції та інтеграцію підприємств із міжнародними торговельними платформами. Використання цифрових аналітичних систем дозволяє оперативно оцінювати зміну світових цін, прогнозувати ризики експортної діяльності та формувати адаптивні сценарії розвитку підприємства.

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровий моніторинг логістичних процесів, оскільки ефективність міжнародної аграрної торгівлі значною мірою залежить від стабільності транспортних маршрутів і швидкості проходження митних процедур. Використання GPS-моніторингу, IoT-рішень та цифрових платформ управління логістикою дозволяє відстежувати рух товарів у режимі реального часу, контролювати умови транспортування та мінімізувати ризики затримок поставок [18].

Поряд із логістичною складовою важливим елементом цифрової трансформації аграрного бізнесу є розвиток електронного документообігу та цифрової сертифікації продукції. У міжнародній практиці системи електронного обміну документами, зокрема TRACES, ePhyto та blockchain-платформи, забезпечують автоматизацію сертифікаційних процедур, прискорення митного оформлення та підвищення прозорості торговельних операцій. У країнах ЄС понад 90 % сертифікаційних процедур у сфері агропродовольчої торгівлі вже здійснюються в електронному форматі, що значно підвищує ефективність міжнародних поставок і знижує ризики фальсифікації документів.

Водночас у міжнародній торгівлі дедалі більшого значення набуває цифрова простежуваність продукції, яка дозволяє відстежувати рух товару на всіх етапах ланцюга постачання - від виробника до кінцевого споживача. Використання blockchain-технологій забезпечує підвищення достовірності інформації про походження продукції, умови її виробництва та відповідність міжнародним стандартам якості.

У контексті подальшої цифрової трансформації перспективним напрямом є створення інтегрованих цифрових систем підтримки експортної діяльності аграрних підприємств, які поєднуюватимуть функції сертифікації, митного супроводу, логістичного моніторингу, фінансового аналізу та ризик-менеджменту. Такі системи забезпечуватимуть автоматизований обмін

---

інформацією між виробниками, митними органами, банківськими установами, сертифікаційними центрами та міжнародними торговельними платформами.

У результаті впровадження цифрових рішень сприятиме скороченню трансакційних витрат, підвищенню прозорості зовнішньоторговельних операцій, спрощенню доступу до міжнародних ринків та посиленню конкурентоспроможності українського аграрного бізнесу. Водночас цифровізація бізнес-планування створює передумови для формування сучасної моделі управління аграрним підприємством, орієнтованої на адаптивність, інноваційність та ефективну інтеграцію у глобальні агропродовольчі ланцюги.

Підвищення ефективності бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу потребує комплексного поєднання організаційних, фінансових, інституційних та цифрових інструментів управління. У сучасних умовах глобальної нестабільності, посилення міжнародної конкуренції та трансформації світових агропродовольчих ринків традиційні підходи до бізнес-планування вже не забезпечують достатнього рівня адаптивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Саме тому особливого значення набуває формування інтегрованої системи стратегічного планування, орієнтованої на ризик-менеджмент, цифровізацію, ESG-трансформацію та диверсифікацію зовнішньоекономічної діяльності.

Одним із ключових напрямів удосконалення бізнес-планування є інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління аграрними підприємствами. У сучасних умовах міжнародні ринки дедалі більше орієнтуються на продукцію, вироблену відповідно до екологічних, соціальних та управлінських стандартів. Європейський Союз у межах реалізації European Green Deal та стратегії «Farm to Fork» поступово посилює вимоги до вуглецевого сліду продукції, екологічної сертифікації, прозорості виробничих процесів та цифрової простежуваності товарів. За таких умов бізнес-плани аграрних підприємств повинні передбачати заходи щодо енергоефективності, декарбонізації виробництва, впровадження ресурсозберігаючих технологій та ESG-звітності.

Важливим напрямом модернізації бізнес-планування є розвиток цифрових платформ підтримки експорту та інтеграція цифрових сервісів у систему управління зовнішньоекономічною діяльністю. Використання електронного документообігу, цифрової сертифікації, blockchain-технологій та платформ моніторингу ринку дозволяє скоротити трансакційні витрати, підвищити прозорість операцій і прискорити проходження митних процедур.

Поряд із цифровізацією суттєвого вдосконалення потребують механізми страхування експортних ризиків та фінансової підтримки аграрного бізнесу. Висока волатильність світових ринків, коливання валютних курсів, нестабільність логістичних маршрутів і воєнні ризики формують значний рівень невизначеності для експортерів. У зв'язку з цим доцільним є розширення інструментів експортного кредитування, страхування зовнішньоекономічних контрактів, механізмів державних гарантій та підтримки через експортно-кредитні агентства. Особливого значення набуває страхування воєнних ризиків, яке дозволяє знизити рівень фінансових втрат підприємств у кризових умовах.

Водночас сучасне бізнес-планування повинно базуватися на використанні систем прогнозування та сценарного аналізу. Умови глобальної нестабільності вимагають від підприємств розроблення альтернативних сценаріїв розвитку ринку, оцінки ризиків зміни цінової кон'юнктури, валютних коливань і торговельних обмежень. Використання Big Data, штучного інтелекту та цифрових аналітичних платформ дозволяє підвищити точність прогнозування та оперативність прийняття управлінських рішень.

Особливого значення для експортно орієнтованого аграрного бізнесу набуває диверсифікація експортних ринків і логістичних маршрутів. Воєнні дії та порушення традиційних транспортних коридорів продемонстрували необхідність формування адаптивної системи міжнародної логістики. У сучасних умовах бізнес-плани повинні враховувати альтернативні канали експорту через дунайські порти, залізничні маршрути до країн ЄС та мультимодальні транспортні системи. Крім того, важливим напрямом є диверсифікація географічної структури експорту та

розширення присутності української продукції на ринках Азії, Близького Сходу та Африки.

Не менш важливим є розширення державної підтримки сертифікації та модернізації виробництва. У сучасних умовах вихід на міжнародні ринки неможливий без впровадження міжнародних стандартів HACCP, ISO 22000, GlobalG.A.P. та цифрових систем простежуваності продукції. Для багатьох малих і середніх підприємств витрати на сертифікацію залишаються суттєвим фінансовим бар'єром. Тому доцільним є впровадження механізмів часткової компенсації витрат на сертифікацію, модернізацію виробничої інфраструктури та цифровізацію систем контролю якості.

Поряд із цим перспективним напрямом розвитку міжнародного аграрного бізнесу є формування аграрних кластерів та експортних кооперативів. Об'єднання виробників у кластерні структури сприятиме підвищенню ефективності логістики, спільному використанню сертифікаційної та цифрової інфраструктури, розширенню доступу до міжнародних ринків і зниженню транзакційних витрат. У міжнародній практиці кластерні моделі забезпечують підвищення експортної активності малих і середніх підприємств на 15–20 % [19].

У сучасних умовах доцільним є також створення регіональних центрів підтримки міжнародного аграрного бізнесу, які забезпечуватимуть консультаційний супровід експортерів, підготовку бізнес-планів, навчання щодо міжнародних стандартів та доступ до цифрових сервісів зовнішньої торгівлі. Такі центри можуть стати важливим елементом інституційної підтримки експорту, забезпечуючи інтеграцію аграрних підприємств у міжнародні агропродовольчі ланцюги та сприяючи підвищенню конкурентоспроможності українського аграрного бізнесу на світових ринках.

### **Висновки і перспективи.**

В умовах глобалізації бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу набуває ознак комплексного стратегічного інструменту управління конкурентоспроможністю, інвестиційним розвитком та мінімізацією ризиків діяльності підприємств. Посилення міжнародної конкуренції, цифрова трансформація економіки, екологічні виклики та нестабільність світових агропродовольчих ринків зумовлюють необхідність упровадження гнучких моделей бізнес-планування, здатних забезпечити адаптацію аграрних підприємств до динамічних змін глобального середовища.

За таких умов підвищення ефективності експортної діяльності аграрних підприємств потребує інтеграції цифрових технологій, ESG-орієнтованих підходів, систем ризик-менеджменту та міжнародних стандартів сертифікації у процес стратегічного управління та планування розвитку бізнесу.

Особливого значення набуває цифровізація систем управління аграрним бізнесом, яка забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, підвищення точності прогнозування та оперативність прийняття управлінських рішень. Використання цифрових платформ, електронного документообігу, систем моніторингу логістики та blockchain-технологій сприяє скороченню транзакційних витрат, підвищенню прозорості зовнішньоторговельних операцій і розширенню доступу підприємств до міжнародних ринків. У сучасних умовах цифрові інструменти стають важливим фактором формування конкурентних переваг експортно орієнтованого аграрного бізнесу.

Водночас забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств потребує посилення інституційної підтримки експорту, розвитку механізмів фінансового стимулювання модернізації виробництва та гармонізації системи бізнес-планування із міжнародними стандартами ведення бізнесу. Реалізація комплексних заходів у сфері цифровізації, сертифікації, диверсифікації логістичних маршрутів і підтримки інноваційної діяльності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського аграрного сектору та зміцненню його позицій на світових агропродовольчих ринках.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних моделей бізнес-планування експортно орієнтованого аграрного бізнесу з урахуванням цифровізації міжнародної торгівлі, ESG-трансформацій та ризиків глобальної нестабільності. Особливу увагу доцільно приділити формуванню цифрових платформ підтримки агроекспорту, інтеграції blockchain-

технологій і систем електронної сертифікації у процес управління зовнішньоекономічною діяльністю. Перспективним напрямом є також удосконалення механізмів державної підтримки експорту, страхування військових ризиків та розвитку логістичної інфраструктури в контексті інтеграції України до європейського агропродовольчого ринку.

#### Список використаних джерел

1. Макаренко В. Ю. Місце бізнес-моделі в системі бізнес-планування діяльності підприємства. *Економічна парадигма*. 2025. № 2 (12 (104)). С. 79–85. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11781>
2. Кучіна С. Е. Роль бізнес-планування у формуванні стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Енергозбереження. Енергетика. *Енергоаудит*. 2026. № 2 (217). С. 40–50. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.04>
3. Ключко Т. Бізнес-планування в аграрній сфері. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 131–134. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-26>
4. Балдинюк В., Балдинюк В. Управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-45>
5. Стендер С. В., Балла І. В. Роль цифрових технологій у трансформації аграрного виробництва. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18905055>
6. McKinsey & Company. *Agriculture's Connected Future: How Technology Can Yield New Growth*. McKinsey Global Institute, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/agricultures-connected-future> (дата звернення: 09.02.2026).
7. Кудельський В. Е. Бізнес-планування в підприємницькій діяльності: від теорії до практики. *Grail of Science*. 2026. DOI: 10.36074/грааль-науки.20.02.2026.011
8. Черевко Г., Коцар В. Циркулярна економіка, соціальна відповідальність та конкурентоспроможність підприємства. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 3–4. С. 15–26. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.03-04.015>
9. Кишакевич Б. Ю., Котик Я. І. Моделювання ризиків порушення закономірностей розвитку соціально-економічних систем внаслідок дисбалансів ефективності аграрного виробництва. *Академічні візії*. 2025. № 49. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17962269>
10. WTO. *World Trade Statistical Review 2024*. Geneva : World Trade Organization, 2024. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2024\\_e/wts2024\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2024_e/wts2024_e.htm) (дата звернення: 09.02.2026).
11. FAO. *FAO Food Price Index*. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/> (дата звернення: 09.02.2026).
12. World Bank. *Commodity Markets Outlook 2024*. Washington, DC : World Bank Group, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets> (дата звернення: 09.02.2026).
13. OECD. *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation/> (дата звернення: 09.02.2026).
14. Киричук Б., Дацко О. Бізнес-планування як інструмент забезпечення розвитку сучасних підприємств в умовах євроінтеграції. *Дослідження та інновації*. 2025. Т. 1, № 2 (5). С. 78–84.
15. FAO. *FAO Food Price Index*. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/> (дата звернення: 09.02.2026).
16. European Commission. *Organic Farming in the EU – A Decade of Growth*. Brussels : European Commission, 2024. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming_en) (дата звернення: 09.02.2026).
17. OECD. *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation/> (дата звернення: 09.02.2026).
18. Обруч Г. В., Фролова Н. Л., Пихтін А. В. Управління розвитком підприємств на основі цифрової трансформації логістичних процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 244–253. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.287929>
19. Войнаренко М., Береза А. Кластерні об'єднання: міжнародний досвід та українські реалії. *Економіст*. 2013. № 10. С. 27–30.

Статтю отримано: 13.02.2026 / Рецензування 04.04.2026 / Прийнято до друку: 30.04.2026

**Marat Ibatullin**

Doctor of Economics, Professor, Department of Administrative Management  
and Foreign Economic Activity  
National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine  
Kyiv, Ukraine

**E-mail:** imi\_1@ukr.net

**ORCID:** 0000-0001-8765-6261

**Viktor Lopatovskyi**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work  
Khmelnyskyi National University  
Khmelnyskyi, Ukraine

**E-mail:** viktor\_lopatovskyi@khnmu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0002-8830-1398

**Olena Vasylenko**

Doctor of Philosophy in Management,  
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities  
Bila Tserkva National Agrarian University  
Bila Tserkva, Ukraine

**E-mail:** vasylenko521@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-5076-4805

**Natalia Valkova**

Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Accounting, Auditing and Taxation  
Khmelnyskyi National University  
Khmelnyskyi, Ukraine

**E-mail:** valkovanv@khnmu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0003-1013-5032

## **BUSINESS PLANNING OF EXPORT-ORIENTED AGRARIAN BUSINESS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

### **Abstract**

**Introduction.** The purpose of the study was to study the features of business planning of export-oriented agrarian business in the context of globalization and to substantiate the directions of increasing its competitiveness.

The globalization of the world economy is accompanied by the intensification of international trade, the integration of agri-food markets and the strengthening of competition between agricultural producers. In such conditions, the effectiveness of the functioning of Ukrainian agrarian business increasingly depends on the ability of enterprises to adapt to changes in the external environment, international quality standards, logistical challenges and new requirements of the global market, and, therefore, business planning acts not only as a tool for financial and economic justification of the enterprise's activities, but also as a strategic mechanism for managing risks, investments, export activities and competitiveness in international markets.

**Methods.** In the research process, a complex of general scientific and special methods was used, in particular, the methods of theoretical generalization, system analysis, comparison and scientific abstraction - to study the essence of business planning of export-oriented agricultural business in the conditions of globalization. The method of statistical and economic analysis was used to assess the trends in the development of international agricultural trade, the impact of logistical, currency and regulatory factors on the activities of agricultural enterprises, as well as the analysis of digitalization and ESG transformations in the system of the international agri-food market. To substantiate the directions for increasing the efficiency of business planning, the methods of scenario forecasting, strategic analysis and graphical interpretation of the research results were used.

**Results.** In the context of globalization, business planning of export-oriented agrarian business is transformed into a comprehensive strategic management tool that combines risk management mechanisms, digitalization, ESG-oriented development and adaptation to international regulatory requirements. Increasing the competitiveness of agricultural

enterprises in global markets requires the integration of digital technologies, international certification standards, forecasting systems and diversification of logistics and export channels. Implementation of comprehensive measures in the field of digital transformation, financial support for exports, development of innovative logistics and harmonization of business processes with EU requirements will contribute to strengthening the positions of Ukrainian agrarian business in global agri-food chains.

**Discussion.** Prospects for further research are related to the development of adaptive business planning models for export-oriented agricultural business, taking into account the digitalization of international trade, ESG transformations and risks of global instability. It is advisable to pay special attention to the formation of digital platforms for supporting agricultural exports, the integration of blockchain technologies and electronic certification systems into the process of managing foreign economic activity. A promising direction is also the improvement of mechanisms for state support for exports, insurance of military risks and the development of logistics infrastructure in the context of Ukraine's integration into the European agri-food market.

**Keywords:** business planning, export-oriented agribusiness, international trade, globalization, competitiveness, digitalization, ESG transformation, agri-food market, logistics risks, international certification standards, digital traceability, strategic management.

### References

1. Makarenko, V. Yu. (2025). Mistse biznes-modeli v systemi biznes-planuvannya diialnosti pidpriemstva [The place of the business model in the system of business planning of enterprise activity]. *Ekonomichna paradyhma*, 2(12(104)), 79–85. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11781>
2. Kuchina, S. E. (2026). Rol biznes-planuvannya u formuvanni stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh tsyfrovoyi transformatsii ekonomiky [The role of business planning in shaping enterprise development strategy in the conditions of digital transformation of the economy]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, 2(217), 40–50. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.04>
3. Klochko, T. (2023). Biznes-planuvannya v ahramnii sferi [Business planning in the agricultural sector]. *Molodyi vchenyi*, 4(116), 131–134. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-26>
4. Baldyniuk, V., & Baldyniuk, V. (2025). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahropromyslovoho kompleksu v umovakh hlobalizatsii [Management of the competitiveness of the agro-industrial complex in the conditions of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-45>
5. Stender, S. V., & Balla, I. V. (2026). Rol tsyfrovoykh tekhnolohii u transformatsii ahramnoho vyrobnytstva [The role of digital technologies in the transformation of agricultural production]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18905055>
6. McKinsey & Company. (2023). *Agriculture's Connected Future: How Technology Can Yield New Growth*. McKinsey Global Institute. Retrieved from March 9, 2026 <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/agricultures-connected-future>
7. Kudelskyi, V. E. (2026). Biznes-planuvannya v pidpriemnytskii diialnosti: vid teorii do praktyky [Business planning in entrepreneurial activity: From theory to practice]. *Grail of Science*. <https://doi.org/10.36074/grail-nauky.20.02.2026.011>
8. Cherevko, H., & Kotsai, V. (2023). Tsyrukliarna ekonomika, sotsialna vidpovidalnist ta konkurentospromozhnist pidpriemstva [Circular economy, social responsibility and enterprise competitiveness]. *Ahrama ekonomika*, 16( 3–4), 15–26. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.03-04.015>
9. Kyshakevych, B. Yu., & Kotyk, Ya. I. (2025). Modeliuvannya ryzykiv porushennia zakonimirostey rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system vnaslidok dysbalansiv efektyvnosti ahramnoho vyrobnytstva [Modeling the risks of disruption of socio-economic systems development due to imbalances in the efficiency of agricultural production]. *Akademichni vizii*, 49. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17962269>
10. WTO. (2024). *World Trade Statistical Review 2024*. Geneva: World Trade Organization. Retrieved May 9, 2026, from [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2024\\_e/wts2024\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2024_e/wts2024_e.htm)
11. FAO. (2024a). *FAO Food Price Index*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Retrieved May 9, 2026, from <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>
12. World Bank. (2024). *Commodity Markets Outlook 2024*. Washington, DC: World Bank Group. Retrieved May 9, 2026, from <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>
13. OECD. (2024a). *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024*. Paris: OECD Publishing. Retrieved May 9, 2026, from <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation/>
14. Kyrychuk, B., & Datsko, O. (2025). Biznes-planuvannya yak instrument zabezpechennia rozvytku suchasnykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Business planning as a tool for ensuring the development of modern enterprises in the conditions of European integration]. *Doslidzhennia ta innovatsii*, 1, 2(5), 78–84.

15. FAO. (2024b). *The State of Agricultural Commodity Markets 2024*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Retrieved March 9, 2026, from <https://www.fao.org/publications/soco/en/>
16. European Commission. (2024). *Organic Farming in the EU – A Decade of Growth*. Brussels: European Commission. Retrieved March 9, 2026, from [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming_en)
17. OECD. (2024b). *Trade Facilitation Indicators: Monitoring Policies up to 2024*. Paris: OECD Publishing. Retrieved March 2, 2026, from <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-facilitation/>
18. Obruch, H. V., Frolova, N. L., & Pykhtin, A. V. (2023). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv na osnovi tsyfrovoy transformatsii lohistychnykh protsesiv [Management of enterprise development based on digital transformation of logistics processes]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 83, 244–253. <https://doi.org/10.18664/btie.83.287929>
19. Voinarenko, M., & Bereza, A. (2013). Klasterni obiednannia: mizhnarodnyi dosvid ta ukraïnski realii [Cluster associations: International experience and Ukrainian realities]. *Ekonomist*, 10, 27–30.

Received: 02.13.2026 / Review 04.04.2026 / Accepted 04.30.2026

