

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-87>

УДК 005.21:339.562/.564(034)

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

STRATEGIC PLANNING OF EXPORT ACTIVITIES: TOOLS FOR ANALYSIS, CONTROL AND EFFECTIVENESS ASSESSMENT TO ENSURE THE SUSTAINABILITY OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES

Іванова Марина Іллівна

доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1130-0186>

Варяниченко Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1331-9673>

Архипенко Тетяна Анатоліївна

доктор філософії з менеджменту, асистент,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7422-6609>

Ivanova Maryna, Varianychnenko Olena, Arkhypenko Tetiana
Dnipro University of Technology

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практична апробація сучасних інструментів аналізу і оперативного контролю з метою забезпечення ефективності стратегічного планування експортної діяльності та сталості бізнес-процесів підприємства. Під час дослідження було використано низку наукових та спеціалізованих методів. Результати огляду літератури показали, що експорт та експортна діяльність є ключовими факторами сталого розвитку підприємств. Система звітності підприємств забезпечує прозорість і відповідність міжнародним стандартам, бізнес-планування дозволяє узгоджувати стратегічні цілі з вимогами зовнішнього середовища. Доведено, що експорт сприяє зростанню ефективності та конкурентоспроможності, а його ефективність посилюється інноваціями, імпортом та інвестиціями у дослідження й розробки. Представлено авторський підхід до побудови дорожньої карти, перевагою якого є чітка візуалізація етапів стратегічного планування експортної діяльності. Практична апробація показала, що ПрАТ «ВМЗ «Рошен» має високий потенціал виходу із власною продукцією на ринки Великої Британії, Бельгії та Угорщини, що дозволить збільшити показники ділової активності.

Ключові слова: стратегія, експорт, бізнес-адміністрування, зовнішньоекономічна діяльність, управління ризиками, управлінське рішення, сталий розвиток.

The article aims to provide theoretical justification and practical testing of modern tools for analysis and operational control to ensure the effectiveness of the strategic planning of export activities and the sustainability of business processes within enterprises. Insufficient attention to strategic planning can lead to increased risk, loss of financial stability, and a decline in competitive position in international markets. Therefore, methodological tools must be improved by creating an integrated model of export activity management that encompasses all the key stages, from analyzing market opportunities and formulating goals, to monitoring results and adjusting the strategy. Several scientific and specialized methods were employed during the study. Firstly, a systemic structural analysis was conducted to identify the stages of strategic planning for export activities. Secondly, synthesis and grouping methods were used to identify market opportunity analysis, target market selection, export strategy development,



financial planning and risk management, legal and regulatory support, monitoring, and performance evaluation as components of the strategic planning of export activities. Thirdly, when creating a roadmap to optimize business processes for the strategic planning of export activities, tools for analysis, operational control methods, and directions to ensure the effectiveness and sustainability of business processes were systematized. The literature review results showed that exports and export activities are key factors in the sustainable development of enterprises. Exporting is the process of selling products, whereas export activity involves a series of steps for entering foreign markets. A company reporting system ensures clarity and adherence to international standards, while business planning helps align strategic goals with external developments. It has been proven that exports contribute to increased efficiency and competitiveness, and their effectiveness is enhanced by innovation, imports, and investment in research and development. The author presents his approach to creating a roadmap. The advantage of this is that it provides a clear visualization of the stages and their content, and the features of applying various analysis tools and operational control techniques. This will increase the effectiveness of export activities and ensure the enterprise's sustainability. Empirical investigation has indicated that PJSC «VINNITSA DAIRY PLANT «ROSHEN»» possesses considerable promise in its capacity to penetrate the United Kingdom, Belgium, and Hungary markets by offering butter. This strategic initiative is expected to yield a 1% increase in profitability, a 30% surge in net profit, and a 12% growth in sales volumes. The potential for further research lies in identifying areas of foreign economic activity related to digital transformation, implementing international standards, using cloud services, and focusing on sustainable development principles.

Keywords: strategy, export, business administration, foreign economic activity, risk management, management decision, sustainable development.

Постановка проблеми. Метою стратегічного планування на підприємстві є розробка та реалізація стратегій для забезпечення своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптації бізнес-процесів до політико-економічних викликів. Особливого значення стратегічне планування набуває у сфері експортної діяльності, оскільки вихід на зовнішні ринки передбачає врахування високого рівня невизначеності та ризиків, коливання кон'юнктури, жорстку міжнародну конкуренцію та зміну регуляторних вимог. У таких умовах традиційні підходи до планування, які зосереджуються переважно на фінансових прогнозах або маркетингових оцінках, виявляються недостатніми для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства. Недостатня увага до системності стратегічного планування призводить до зростання ризиків, втрати фінансової стійкості та зниження конкурентних позицій на міжнародних ринках. Тому методичний інструментарій потребує удосконалення шляхом формування інтегрованої моделі управління експортною діяльністю, яка поєднує всі ключові етапи – від аналізу ринкових можливостей і формулювання цілей до контролю результатів та коригування стратегії. Такий підхід забезпечить взаємозв'язок теоретичних розробок та практичних потреб підприємств-експортерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сфері міжнародного бізнесу ключову роль відіграють категорії «експорт» та «експортна діяльність». Обидва поняття застосовуються для характеристики взаємовідносин підприємства з іноземними контрагентами.

Але в той же час, як зазначають [9], ці поняття різні, оскільки «експорт» – це процес продажу і транспортування продукції іноземному діловому партнеру, а «експортна діяльність» передбачає комплекс дій, господарську діяльність, організовану в послідовності етапів і окремих функцій виходу на зовнішній ринок.

Підприємства, як правило, розпочинають експортну діяльність, керуючись низкою мотивів та очікуваних позитивних результатів, економічна оцінка яких будується на аналізі звітності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Система звітності підприємств, що здійснюють ЗЕД, є багаторівневою та включає фінансову, податкову, статистичну, митну та спеціальну звітність, що вимагає високого рівня відповідності законодавчим нормам та ефективного використання сучасних інформаційних технологій, відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової прозорості, виконанні податкових і митних зобов'язань, а також у дотриманні міжнародних стандартів бухгалтерського обліку [11].

Узгодження стратегічних цілей експортної діяльності підприємства з вимогами міжнародного законодавчого та конкурентного середовища базується на ретельному міжнародному бізнес-плануванні. Важливість міжнародного бізнес-планування, що є «структурним процесом, у межах якого підприємства визначають цілі та ресурси, проводять аналіз бізнес-середовища, де збираються вести свою діяльність, а також розробляють успішний план дій, який допомагає досягти успіху у довгостроковій перспективі» досліджено у [5]. Слід зазначити, що вагомою складовою розробки

ефективної та стійкої зовнішньоторговельної політики, зміцнення інституційних механізмів просування експорту й підтримки сталого економічного розвитку в Україні можуть слугувати висновки з дослідження [6]. Внуковою Н. розглянуто потенційні інноваційні напрями виявлення, аналізу та вирішення проблем експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання та подано пропозиції до формування ліній забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах воєнного стану [1].

Obadia C. зосередив увагу на програмах сприяння експорту малого та середнього бізнесу, які включають операційну та фінансову підтримку іноземних представників, та дослідив вплив експортерів на зусилля імпортерів щодо просування продукції та довів, що цей вплив є доволі опосередкованим [14].

На використанні штучного інтелекту та його асиметричній ролі у впровадженні сталої експортної вартості зосередив увагу Wang F. Автором було використано модель нелінійного авторегресивного розподіленого лага (NARDL) та підтверджено асиметричний зв'язок між штучним інтелектом та сталою експортною доданою вартістю. Також доведено асиметричний зв'язок між управлінням природними ресурсами та вартістю сталого експорту. Аналіз динамічного мультиплікатора свідчить про те, що вплив негативного шоку в штучному інтелекті є домінуючим, тоді як вплив позитивного шоку в управлінні природними ресурсами впливає на збільшення сталої експортної доданої вартості [15].

Massini S. виявив позитивний вплив експортної діяльності на підвищення ефективності господарської діяльності підприємств, який посилюється додатковим ефектом від імпорту та внутрішніх інвестицій у наукові дослідження і розробки [13]. Висновки автора ґрунтуються на аналізі консолідованих річних звітів українських підприємств та доводять, що підприємства-експортери демонструють вищий рівень конкурентоспроможності та інноваційності; підприємства-імпортери, у свою чергу, розвивають внутрішні компетенції та знання для забезпечення інтеграції імпортованих продуктів; компанії, які одночасно здійснюють експорт та імпорт, характеризуються прискореними темпами зростання продуктивності; інвестиції у сферу досліджень і розробок інтенсифікують процеси організаційного навчання, що формуються під впливом зовнішньоекономічної діяльності. Така взаємодія факторів формує передумови

повноцінної реалізації переваг використання внутрішніх і зовнішніх знань та сприяє сталому розвитку підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість досліджень, вважаємо, що сучасні науковці не достатньо уваги приділяють саме інструментам аналізу та оперативного контролю для стратегічного планування експортної діяльності з метою забезпечення ефективності та сталості бізнес-процесів підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Теоретичне обґрунтування та практична апробація сучасних інструментів аналізу і оперативного контролю з метою забезпечення ефективності стратегічного планування експортної діяльності та сталості бізнес-процесів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах підприємства переглядають стратегії ведення бізнесу, і вихід на міжнародний ринок може стати перспективним управлінським рішенням, оскільки зменшує залежність від внутрішнього ринку та відкриває нові можливості для розвитку, хоча й супроводжується значними ризиками. Експортна діяльність є складовою частиною господарської діяльності підприємства і має бути узгоджена з його роботою на внутрішньому ринку, що потребує системного підходу в рамках формування стратегії для забезпечення сталості бізнес-процесів. Також дуже важливо зосередитися на внутрішніх процесах, скороченні зайвих витрат та оперативному контролі для розробки таких стратегій, що враховують обмежені ресурси і невизначеність.

Прокіпчук Л. [10], Дмитришин Б. [2], Завербний А. [3] розглянули проблематику розроблення стратегії розвитку підприємства на засадах її компативільності зі системами бізнес-аналітики в умовах зовнішньоекономічної діяльності. У [10] зроблено висновок, що сучасний інструментарій бізнес аналітики виступає достатньо різноманітним та гнучким. Обрання інструментів має визначатися стратегією розвитку підприємства. Бізнес-аналітика виступає містком, що поєднує наростаючі масиви інформації про зовнішнє/внутрішнє середовище підприємства та його бізнес-процеси із системою стратегічного управління.

Мельник А. [7] зроблено всебічний аналіз моделей стратегічного планування, система-

тизовано теоретичні дослідження провідних науковців та виокремлено їх практичні аспекти. Оцінено традиційні та інноваційні моделі стратегічного планування, їхню актуальність та пристосованість до сучасних бізнес-умов.

У [12] показано, що «основна проблема полягає в тому, що бізнес-моделі багатьох підприємств не включають достатньо гнучких та адаптивних механізмів для оперативного реагування на кризи. Це вимагає розробки антикризових стратегій, які можуть інтегруватися у бізнес-моделі розвитку підприємства та

забезпечувати його стійкість навіть в умовах економічних потрясінь».

При оптимізації бізнес-процесів стратегічного планування експорту доцільно дотримуватися дорожньої карти, перевагою використання якої є чітка візуалізація етапів, їх наповнення та особливості застосування різних інструментів аналізу і прийомів оперативного контролю, що дозволить збільшити ефективність експортної діяльності для забезпечення сталості підприємства (таблиця 1).

Таблиця 1

**Дорожня карта оптимізації бізнес-процесів
стратегічного планування експортної діяльності**

Етап	Наповнення	Інструменти аналізу	Прийоми оперативного контролю	Напрями забезпечення ефективності та сталості бізнес-процесів
1	2	3	4	5
1. Аналіз ринкових можливостей та вибір цільових ринків	дослідження ринкових тенденцій	SWOT- та PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища за моделлю 5 сил Портера	порівняння прогнозних і фактичних показників, контроль достовірності інформації	орієнтація на перспективні сегменти, диверсифікація ринків, врахування ризиків ЗЕД
	сегментація ринку	ABC-аналіз, аналіз купівельної спроможності, побудова профілю клієнта, правило Парето	оперативна перевірка вибору сегментів, контроль відповідності цільової аудиторії	фокусування на ключових споживачах, підвищення задоволеності клієнтів
	цільові ринки	багато-критеріальний аналіз, методи рейтингування ринків, модель оптимізації	контроль за обґрунтованістю вибору ринку, аналіз ризиків у динаміці	концентрація ресурсів на найперспективніших ринках
2. Розробка експортної стратегії	формулювання цілей	SMART-аналіз, сценарний підхід	регулярний моніторинг цілей та порівняння їх з ресурсними можливостями	забезпечення узгодженості стратегічних і тактичних цілей
	вибір методів виходу на ринок	матриця Ансоффа, аналіз витрат і вигоди	контроль витрат на вихід, аналіз результатів тестових запусків	вибір оптимальної моделі виходу (дистриб'ютори, сумісні підприємства, e-commerce)
	розробка маркетингової стратегії	4P/7P-модель, конкурентний аналіз	оперативний бюджетний контроль	посилення бренду, адаптація маркетингових інструментів до специфіки ринку

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5
3. Фінансове планування та управління ризиками	фінансове прогнозування	аналіз чутливості, сценарний аналіз	щомісячний контроль прогнозу і факту, cash-flow моніторинг	оптимізація фінансових потоків, підтримка ліквідності
	управління валютними ризиками	аналіз динаміки валютних курсів, Value-at-Risk	контроль використання хеджування (форварди, ф'ючерси)	мінімізація втрат від валютних коливань
	страхування експортних ризиків	аналіз страхових продуктів, оцінка ймовірності ризиків	контроль договорів страхування, своєчасна сплата премій	підвищення стійкості до непередбачених подій
4. Юридичне та нормативне забезпечення	дотримання митних вимог	аналіз митного законодавства, консультації з митними брокерами	перевірка митних декларацій, аудит документів	зниження ризику штрафів, прискорення митного оформлення
	виконання контрактних зобов'язань	правова експертиза контрактів, аналіз умов INCOTERMS	контроль термінів виконання контрактів	забезпечення довгострокової співпраці з партнерами
	адаптація продукту до нормативних вимог	аналіз технічних стандартів, сертифікаційні процедури	перевірка відповідності продукції стандартам	підвищення конкурентоспроможності на іноземних ринках
5. Моніторинг та оцінка ефективності	встановлення KPI (ключових показників ефективності)	Balanced Scorecard, бенчмаркінг	контроль виконання KPI, моніторинг у реальному часі	узгодження результатів із цілями, підвищення продуктивності
	аналіз результатів	фінансовий аналіз, ABC/XYZ-аналіз	регулярний контроль відхилень	підвищення точності планування, оптимізація ресурсів
	коригування стратегії	GAP-аналіз, метод сценаріїв	оперативне внесення змін до планів	гнучкість і адаптивність бізнес-процесів

Джерело: складено авторами

Практична апробація виконана за даними ПрАТ «ВМЗ «Рошен»», основним напрямом діяльності якого є виробництво і реалізація власної молочної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках України. ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» є лідером експортером сухих молочних продуктів, масла солодковершкового екстра 82,5% жиру та жиру молочного зневодненого та є найбільшим підприємством у Східній Європі [8].

Отже, нами запропоновано комплексний підхід до вдосконалення організації експортної діяльності ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» з метою

підвищення ефективності усіх бізнес-процесів, зростання прибутковості, зниження витрат та мінімізації ризиків, що дозволить підприємству успішно конкурувати на міжнародних ринках, адаптуючи свої дії до постійно змінюваних умов. Основні компоненти цього процесу представлено на рисунку 1.

В таблиці 2, дотримуючись дорожньої карти (таблиця 1), систематизовано етапи стратегічного планування експортної діяльності для ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» та наведено конкретні заходи, які дозволяють забезпечити досягнення встановлених цілей.



Рис. 1. Стратегічне планування експортної діяльності ПрАТ «ВМЗ «Рошен»»

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

**Систематизація етапів стратегічного планування експортної діяльності
ПРАТ «ВМЗ «Рошен»»**

Етап	Складові	Конкретні заходи
1. Аналіз ринкових можливостей та вибір цільових ринків	дослідження ринкових тенденцій	виявлення перспективних ринків для експорту солодковершкового масла на основі аналізу факторів привабливості та ризиків [4]
	сегментація ринку	визначення сегменту споживачів, які найбільш зацікавлені в продукції підприємства (компанії, які займаються оптовими закупівлями та реалізують продукцію у місцевих магазинах, супермаркетах та гіпермаркетах
	цільові ринки	визначення трьох пріоритетних (Велика Британія, Бельгія, Угорщина) та двох перспективних ринків збуту (Велика Британія і Бельгія) за критеріями доступності, прибутковості, привабливості та ризиків
2. Розробка експортної стратегії 3. Фінансове планування та управління ризиками 4. Юридичне та нормативне забезпечення	формулювання цілей	визначення короткострокових і довгострокових цілей експорту: збільшення рентабельності підприємства на 1 %, чистого прибутку на 30 %, обсягів продажів на 12 %, вихід на два нових європейських ринки, створення іміджу якісного виробника та надійного партнера на міжнародних ринках
	вибір методів виходу на ринок	оптимізація стратегії виходу на ринок шляхом прямого експорту, що дозволяє контролювати цінову політику, отримувати більший дохід, краще зрозуміти потреби ринку, отримувати зворотний зв'язок, швидше реагувати на зміни попиту
	розробка маркетингової стратегії	формування стратегічних альтернатив, які включають базову стратегію концентрації, яка зосереджена на одному сегменті ринку та конкретних споживачах; стратегія росту, яка має на меті збільшення продажів та прибутків компанії, закріплення позицій та покращення продукту, завдяки використанню максимуму ресурсів
	фінансове прогнозування	оцінка витрат, доходів, рентабельності та ефективності експортних операцій
	управління валютними ризиками	передбачення наявності в контракті пункту «Валютні застереження та хеджування», використання фіксованого та багатовалютного застереження (дол. США та євро), застосування форвардних контрактів
	страхування експортних ризиків	передбачення наявності в контракті пункту щодо залучення страхових продуктів для мінімізації ризиків, пов'язаних із транспортуванням, невиконанням контрактів
	дотримання митних вимог	вивчення вимог щодо експорту в конкретні країни, включаючи мита, сертифікацію, ліцензування тощо
	виконання контрактних зобов'язань	забезпечення відповідності контрактних умов законодавству країн-імпортерів; врахувати особливості проведення експортних операцій до Бельгії та Великої Британії
	адаптація продукту до нормативних вимог	удосконалення характеристик продукту, упаковки, маркування з метою відповідності до вимог законодавства цільових ринків
5. Моніторинг та оцінка ефективності	встановлення KPI (ключових показників ефективності)	визначення показників, за якими оцінюється успішність експортної діяльності – ефект та ефективність експорту, валютна ефективність експорту, обсяги продажів експортної продукції, чистий прибуток по підприємству, рентабельність підприємства
	аналіз результатів	проведення регулярного аналізу досягнутих результатів у порівнянні з поставленими цілями шляхом аналізу планів, виконання експортних бюджетів та виявлення відхилень
	коригування стратегії	внесення змін до стратегії на основі аналізу ефективності її реалізації, заходів з розширення закордонних ринків збуту та кризових явищ на ринку

Джерело: складено авторами

Результати проведеного дослідження стратегічного планування експортної діяльності свідчать про високий потенціал виходу

ПрАТ «ВМЗ «Рошен»» із солодковершковим маслом на зовнішні ринки. Підприємство має три пріоритетні ринки збуту (Велика Британія, Бельгія, Угорщина) та два перспективні ринки (Велика Британія та Бельгія), які за показниками доступності, прибутковості й привабливості мають найбільший потенціал для реалізації визначеної продукції. Запропонована до впровадження експортна стратегія передбачає досягнення конкретних фінансових цілей: збільшення рентабельності підприємства на 1 %, зростання чистого прибутку на 30 % та обсягів продажів на 12 %, а також вихід на два нові європейські ринки.

Базовим методом виходу підприємства на зовнішні ринки є прямий експорт, що в перспективі забезпечить повний контроль над ціноутворенням та дозволить оперативно реагувати на зміни попиту. Розроблена маркетингова стратегія повинна включати концентрацію на ключових сегментах та використання стратегії росту з орієнтацією на збільшення обсягів реалізації та підвищення якості продукції. У фінансовій частині експортної стратегії передбачено застосування валютних застережень, хеджування та форвардних контрактів для мінімізації ризиків, а також використання страхових продуктів для зменшення загроз, пов'язаних із транспортуванням і невиконанням зобов'язань.

Юридичне забезпечення орієнтоване на дотримання митних вимог, сертифікаційних стандартів та адаптацію продукції до нормативних вимог цільових країн. Встановлено KPI, серед яких виокремимо валютну ефективність експорту, приріст обсягів продажів, динаміку чистого прибутку та рентабельність підприємства. Реалізація зазначених заходів забезпечить приріст прибутковості, вихід на нові ринки та підвищення конкурентоспро-

можності продукції на європейському рівні, що стане основою для довгострокового сталого розвитку підприємства.

Висновки. Експортна діяльність є важливим джерелом стійкості для підприємств в умовах нестабільної внутрішньої економічної ситуації. Результати дослідження довели необхідність використання стратегічних підходів та інструментів планування експорту з метою адаптації до умов зовнішнього середовища, узгодження ресурсів і можливостей для забезпечення сталості бізнес-процесів і зменшення впливу дисбалансів світової економіки. Розроблено дорожню карту оптимізації бізнес-процесів стратегічного планування експортної діяльності, в якій систематизовано інструменти аналізу, методи оперативного контролю та напрями забезпечення ефективності та об'єднано в єдину структуру. Використання запропонованої карти стає практичним інструментом в прийнятті ефективних управлінських рішень, що апробовано на прикладі діяльності ПрАТ «ВМЗ «Рошен»». Перевагами запропонованого підходу є: прозорість і логічність планування – від аналізу ринкових можливостей до моніторингу результатів; поєднання інструментів аналізу з методами контролю й оцінки ефективності, що забезпечує своєчасне виявлення ризиків, можливість перевіряти обґрунтованість рішень, гнучкість і адаптивність в оперативному реагуванні на зміни середовища, коригування стратегії в реальному часі; узгодження стратегічних цілей з поточними ресурсами для уникнення перевитрат і завищених очікувань; застосування юридичного, фінансового та організаційного механізмів для дотримання нормативних вимог експортного ринку. Потенціал для подальших досліджень полягає у визначенні напрямів зовнішньоекономічної діяльності, пов'язаних з цифровою трансформацією, впровадженням міжнародних стандартів, застосуванням хмарних сервісів та орієнтацією на засади сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Внукова Н. Інноваційний розвиток експортно-імпортної діяльності для економічної стійкості в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Випуск 9. С. 125–139. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-125-139>
2. Дмитришин Б.В., Боровий М.В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2020. Вип. 5 (38). С. 214–220. [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/24.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/24.pdf)
3. Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>

4. Іванова М. І., Варяниченко О. В., Саннікова С. Ф., Архипенко Т. А. Обліково-аналітичні підходи до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності шляхом селекції ланцюгів постачань. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.11>
5. Кіпка Г. Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у контексті міжнародного бізнес-планування. *Молодий вчений*. 2025. № 2(133). С. 198–204. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-29>
6. Кудлаєнко С., Яценко О., Луцьова Т., Яценко О., Шарук Т., Дендеберя Д. Стратегічне управління та вдосконалення систем підтримки й просування національного експорту для забезпечення сталого розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4(63). С. 280–295. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4811>
7. Мельник А. Порівняльний аналіз сучасних моделей стратегічного планування та їх інтеграції з новими технологіями. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-116>
8. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький молочний завод». URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnys-kyj-molochnyj-zavod-roshen> (дата звернення: 25.09.2025)
9. Палінчак М. М., Стебляк Д. М., Куклишин М. М. Іноземний досвід стимулювання експортної діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 52. С. 126–130. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/22.pdf
10. Прокіпчук Л. Розроблення стратегії розвитку підприємства на засадах її компатибельності зі системами бізнес-аналітики в умовах зовнішньоекономічної діяльності: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-15>
11. Сисюк С., Дмитрів В. Звітність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: теоретичний та прагматичний аспекти. *Економічний аналіз*. 2025. №1. С. 227–236. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.227>
12. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризисні стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4610>
13. Massini S., Piscitello L., Shevtsova Y. The complementarity effect of exporting, importing and R&D on the productivity of Ukrainian MNEs. *International Business Review*. 2023. Vol. 32, Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102055>
14. Obadia C., Vida I. Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*. 2024. Vol. 33, Issue 2. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102229>
15. Wang F., Wong W.-K., Ortiz G.G.R., Shraah A.A., Mabrouk F., Li J., Li Z. Economic analysis of sustainable exports value addition through natural resource management and artificial intelligence. *Resources Policy*. 2023. Vol. 82. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103541>

REFERENCES:

1. Vnukova N. (2025) Innovatsiyni rozvytok eksportno-importnoi diialnosti dlia ekonomichnoi stiikosti v umovakh voiennoho stanu [Innovative development of export-import activity for economic stability in martial law]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, no. 9, pp. 125–139. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-125-139>
2. Dmytryshyn B.V., Borovyi M.V. (2020) Biznes-analytika ta yii rol v upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Business analytics and its role in managing the competitiveness of an enterprise]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk*, no. 5 (38), pp. 214–220. [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/24.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/24.pdf)
3. Zaverbnyi A. S., Zalizna L. V., Zhuk O. O. (2023) Osoblyvosti formuvannia metodiv pryiniattia rishen vitchyznianymy pidpriemstvamy u zovnishnoekonomichnii diialnosti: informatsiinyi aspekt [Peculiarities of formation of decision-making methods by domestic enterprises in foreign economic activity: informational aspect]. *Економіка та суспільство*, no. 50. <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>
4. Ivanova M. I., Varianychenko O. V., Sannikova S. F., Arkhyenko T. A. (2025) Oblikovo-analitychni pidkhody do formuvannia stratehii zovnishnoekonomichnoi diialnosti shliakhom selektsii lantsiuhiv postachan [Accounting and analytical approaches to the formation of a strategy of foreign economic activity through the selection of supply chains]. *Ефективна економіка*, no. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.11>
5. Kipka H. (2025) Rozrobka stratehii vykhodu pidpriemstv na zovnishni rynky u konteksti mizhnarodnoho biznes-planuvannia. *Molodyi vchenyi*, № 2(133), pp. 198–204. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-29>
6. Kipka H. (2025) Rozrobka stratehii vykhodu pidpriemstv na zovnishni rynky u konteksti mizhnarodnoho biznes-planuvan [Strategic management and improvement of systems of support and promotion of national exports to ensure sustainable development]. *Molodyi vchenyi*, no. 2(133), pp. 198–204. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-29>

7. Melnyk A. (2024) Porivnialnyi analiz suchasnykh modelei stratehichnoho planuvannia ta yikh intehtatsii z novymy tekhnolohiiamy [Comparative analysis of modern models of strategic planning and their integration with new technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-116>
8. Ofitsiyni sait PrAT "Vinnytskyi molochnyi zavod" [Official site of PJSC "Vinnytsia Dairy Plant"]. Available at: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnyc-kyj-molochnyj-zavod-roshen> (accessed September 25, 2025).
9. Palinchak M. M., Steblak D. M., Kuklyshyn M. M. (2024) Inozemnyi dosvid stymuliuvannia eksportnoi diialnosti pidpriemst [Foreign experience in stimulating the export activity of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 52, pp. 126–130. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/22.pdf
10. Prokipchuk L. (2024) Rozroblennia stratehii rozvytku pidpriemstva na zasadakh yii kompatybilnosti zi systemamy biznes-analytyky v umovakh zovnishnoekonomichnoi diialnosti: problemy ta perspektyvy rozvytku [Development of an enterprise development strategy based on its compatibility with business analytics systems in the context of foreign economic activity: problems and prospects for development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-15>
11. Sysiuk S., Dmytriv V. (2025) Zvitnist subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti: teoretychnyi ta prahmatychnyi aspekt [Reporting of subjects of foreign economic activity: theoretical and pragmatic aspects]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 1, pp. 227–236. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.227>
12. Shostak L., Shmarovoz O., Matviichuk S. (2024) Antykryzovi stratehii v systemi biznes-modeli rozvytku pidpriemstva [Anti-crisis strategies in the system of the business model of enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4610>
13. Massini S., Piscitello L., Shevtsova Y. (2023) The complementarity effect of exporting, importing and R&D on the productivity of Ukrainian MNEs. *International Business Review*, vol. 32, Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102055>
14. Obadia C., Vida I. (2024) Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*, Vol. 33, Issue 2. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102229>
15. Wang F., Wong W.-K., Ortiz G.G.R., Shraah A.A., Mabrouk F., Li J., Li Z. (2023) Economic analysis of sustainable exports value addition through natural resource management and artificial intelligence. *Resources Policy*, Vol. 82. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103541>