

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-197>

УДК 339.9:330.342.14:338.24

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

MECHANISMS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

Ніколюк Олена Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

Савченко Тетяна Вікторівна

доктор економічних наук, професор,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7990-1570>

Брюшкова Наталія Олексіївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5720-0623>

Nikoliuk Olena, Savchenko Tetiana, Briushkova Nataliia
Odesa National University of Technology

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнних та економічних викликів. Обґрунтовано необхідність адаптації підприємств до змін геополітичного середовища, порушення логістичних ланцюгів і трансформації міжнародних ринків. Визначено ключові механізми підвищення ефективності стратегічного управління ЗЕД: інституційні, регуляторні, цифрові та антикризові. Досліджено роль державної підтримки, цифровізації управлінських процесів і диверсифікації ринків збуту у забезпеченні економічної безпеки та збереженні експортного потенціалу. Систематизовано сучасні підходи до вибору стратегій ЗЕД з урахуванням галузевої специфіки та рівня міжнародної інтегрованості підприємств, а також визначено напрями підвищення їх конкурентоспроможності у післявоєнний період.

Ключові слова: стратегічне управління, зовнішньоекономічна діяльність, механізми управління, експортна стратегія, економічна безпека, державне регулювання, антикризові інструменти, цифровізація ЗЕД, міжнародна торгівля, конкурентоспроможність підприємства.

The article examines theoretical and applied aspects of strategic management of foreign economic activities (FEA) of enterprises in the context of modern challenges, including full-scale war, disruption of logistics chains, geopolitical transformations and changes in international economic relations. The relevance of the study is determined by the need for rapid adaptation of enterprises to new operating conditions, ensuring economic security, preserving export potential and diversifying sales markets under conditions of instability and uncertainty. The author substantiates that effective strategic management of FEA is a key prerequisite for maintaining enterprise competitiveness and ensuring sustainable economic development in wartime and during the post-war recovery of Ukraine. The study identifies the main mechanisms for increasing the efficiency of strategic management of foreign economic activity, including institutional, regulatory, price, digital and anti-crisis mechanisms. Particular attention is paid to practical management tools that help enterprises minimize risks, improve adaptability and strengthen their positions in international markets. The role of strategic planning, export diversification, logistics optimization and crisis management in ensuring the stability of enterprise development is emphasized. The article also highlights the importance of state regulation and institutional support for national exporters, especially regarding export stimulation, logistics support and implementation of modern digital solutions in FEA management processes. Considerable attention is paid to the use of digital technologies, electronic platforms and analytical systems in decision-making processes. Based on the



analysis of scientific literature and the regulatory framework, priority directions for improving strategic management are identified. Modern approaches to selecting FEA strategies are systematized taking into account industry specifics, enterprise size and the level of international integration, which creates conditions for long-term competitive growth and sustainable development of the Ukrainian economy in the post-war period.

Keywords: strategic management, foreign economic activity, management mechanisms, export strategy, economic security, state regulation, anti-crisis tools, digitalization of foreign economic activity, international trade, competitiveness of the enterprise.

Постановка проблеми. В умовах стрімких геополітичних змін, економічної нестабільності, порушення міжнародних логістичних ланцюгів та триваючої збройної агресії проти України особливої актуальності набуває питання ефективного стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) як на макро-, так і на мікрорівні. ЗЕД залишається одним із ключових джерел валютних надходжень, ресурсної підтримки економіки та інструментом інтеграції України у світову господарську систему. Однак її розвиток супроводжується значними ризиками – як політичного, так і економічного характеру, що зумовлює необхідність переосмислення стратегічних підходів до управління зовнішньоекономічною активністю.

Складність проблеми полягає в тому, що традиційні механізми управління ЗЕД, які формувались в умовах мирного часу, часто виявляються неефективними або обмежено застосовними в реаліях воєнного стану. Підприємства змушені адаптувати свої зовнішньоекономічні стратегії до нових викликів, що включають зміну ринків збуту, валютну нестабільність, зростання витрат на логістику, обмеження в доступі до фінансування та регуляторні бар'єри. Водночас держава має формувати інституційні передумови для підтримки експортерів та імпортерів, захисту критичної інфраструктури та забезпечення економічної безпеки.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері ЗЕД, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної оцінки ефективності механізмів стратегічного управління ЗЕД в умовах надзвичайних ситуацій. Відсутність узагальненої моделі стратегічного реагування та дієвих антикризових інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю ускладнює формування стабільного вектору розвитку підприємств, що функціонують на міжнародних ринках. Це зумовлює потребу у науковому аналізі, критичному переосмисленні наявних підходів та пошуку нових механізмів стратегічного управління ЗЕД в контексті посткризового відновлення національної економіки.

Аналіз останніх джерел і публікацій.

Останні роки спостерігається зростання наукової зацікавленості проблематикою стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, що зумовлено як інтеграційними процесами у світовій економіці, так і внутрішніми викликами, пов'язаними з війною, кризами та трансформацією ринкових відносин. У працях Ковпаки Е.С. та Біляк Т.О. [1] представлено систематизацію основних типів стратегій ЗЕД підприємств, а також акцентовано увагу на необхідності врахування внутрішніх і зовнішніх факторів при їх виборі. Автори обґрунтовують важливість формування стратегій, які поєднують гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Значну увагу впливу війни на структуру, напрями та обсяги зовнішньоекономічної діяльності України приділяють Салій Є.Ю. та Салій О.О. [2, с. 58], які наголошують на трансформації логістичних маршрутів, переорієнтації експорту на європейський ринок та необхідності удосконалення інституційної підтримки експортерів. У їхньому дослідженні виявлено нові тенденції у державному регулюванні ЗЕД, пов'язані з необхідністю забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану.

Питання формування цінової стратегії суб'єктів ЗЕД в Україні досліджують Чиркова Ю.Л. і Квасниця В.М. [3, с. 50], акцентуючи на впливі валютних коливань, цінових війн на міжнародних ринках та необхідності розробки конкурентоспроможної цінової політики. У їхньому дослідженні підкреслено важливість стратегічного ціноутворення як інструменту управління зовнішньоекономічною активністю.

Зеліч В.В. та Матвеев М.Е. [4, с. 95] аналізують сучасні особливості державного контролю та регулювання ЗЕД в умовах воєнного стану. Вони звертають увагу на необхідність посилення нагляду за експортом та імпортом критично важливих товарів, а також на впровадження нових електронних інструментів моніторингу та звітності. Дослідники наголошують, що ефективно регуляторне середовище є запорукою стабільної та безпечної ЗЕД.

Питання взаємозв'язку між зовнішньо-економічною активністю та економічною безпекою регіонів України аналізує Бабець І.Г. [5, с. 87]. Автор доводить, що зовнішні шоки, зокрема обмеження експорту або імпорту, можуть суттєво впливати на соціально-економічну стабільність окремих регіонів, особливо прикордонних. У роботі сформульовано підходи до стратегічного планування, що враховують ризики регіонального характеру.

У контексті державного регулювання ЗЕД важливими є напрацювання Платонової І.О. [6], яка окреслює теоретичні підходи до формування механізмів державного впливу на ЗЕД, зокрема через податкову політику, субсидії, квотування, ліцензування та митне адміністрування. Автор підкреслює необхідність балансу між лібералізацією зовнішньої торгівлі та захистом національних економічних інтересів.

Останні підходи до стратегічного управління ЗЕД на рівні підприємств узагальнені у дослідженні Гатілова А.Ю. [7, с. 153], де детально розглядаються організаційно-економічні засади, принципи та функціональні складові управління ЗЕД. Автор виокремлює ключові чинники ефективності управлінських рішень, серед яких – якість стратегічного планування, кадрове забезпечення, аналітична підтримка та цифровізація бізнес-процесів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В науковій літературі представлено різнопланові підходи до аналізу стратегічного управління ЗЕД, однак переважна більшість досліджень є фрагментарними та не пропонує комплексної системи механізмів, адаптованої до сучасних надзвичайних умов функціонування економіки, що створює об'єктивну потребу у подальшому науковому опрацюванні теми з урахуванням новітніх викликів та практичного досвіду підприємств в умовах війни та економічної трансформації.

Метою статті є систематизація та наукове обґрунтування механізмів підвищення ефективності стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах трансформаційної економіки та високої невизначеності, зумовленої воєнними діями, глобальними ризиками та структурною перебудовою міжнародних ринків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є складовою частиною загальної системи стратегічного управління підприємством, яке охоплює дов-

гострокове планування, формування цілей, визначення напрямів розвитку на зовнішніх ринках, адаптацію до глобального середовища та управління зовнішніми ризиками. Теоретичні основи стратегічного управління ЗЕД ґрунтуються на поєднанні концепцій міжнародного менеджменту, теорії конкурентних переваг, стратегічного аналізу та економічної безпеки.

Одним з ключових положень стратегічного підходу до управління ЗЕД є необхідність системного врахування зовнішніх факторів впливу – політичних, економічних, правових, соціальних, технологічних та екологічних (модель PESTEL), що формують міжнародне бізнес-середовище. Зокрема, такі зовнішні фактори, як зміни в митному регулюванні, торговельні війни, санкційні режими, коливання валютних курсів та глобальні логістичні збої, можуть суттєво змінювати вартість та доступність участі підприємств у міжнародних ринках. У цьому контексті стратегічне управління повинне мати прогностичний характер та орієнтуватися на випереджаючу адаптацію до змін.

Теоретики стратегічного менеджменту розглядають ЗЕД як процес формування й реалізації стратегій, які забезпечують ефективну взаємодію підприємства з зовнішніми партнерами, ринками, урядами та інституціями. Основними типами зовнішньоекономічних стратегій є експортна стратегія (орієнтація на продаж продукції на зарубіжні ринки), стратегія імпортозаміщення (заміна імпортованих товарів вітчизняними аналогами), стратегія міжнародної інтеграції (створення спільних підприємств, альянсів, партнерств), стратегія диверсифікації (розширення ринкової присутності шляхом входу в нові країни або галузі) [1].

У процесі стратегічного управління ЗЕД важливу роль відіграє внутрішній аналіз підприємства, що включає оцінку ресурсного потенціалу, рівня інноваційності, фінансової стійкості, якості управлінських рішень, кадрового забезпечення та логістичних можливостей. Концепції SWOT-аналізу, аналізу конкурентного середовища за Портером, матриці Ансоффа дозволяють підприємству сформулювати обґрунтовану стратегію зовнішньоекономічного розвитку з урахуванням своїх сильних і слабких сторін та можливостей зовнішнього ринку [8, с. 78].

Крім того, стратегічне управління ЗЕД повинне враховувати інституційне середовище, зокрема умови доступу до фінансових

ресурсів, державної підтримки, торговельних угод та регуляторних обмежень. Вітчизняна та зарубіжна наукова думка [6; 7] наголошує на необхідності формування інтегрованого механізму управління, що поєднує внутрішні управлінські ресурси підприємства із зовнішніми можливостями, які створюються внаслідок міжнародного співробітництва, членства у торговельних блоках, угод про вільну торгівлю тощо.

Особливого значення в теоретичному осмисленні стратегічного управління ЗЕД набуває категорія економічної безпеки, яка в умовах війни та глобальних ризиків стає однією з цілей стратегічного планування. Тобто, зовнішньоекономічна стратегія повинна не лише забезпечувати прибутковість, а й мінімізувати залежність від нестабільних ринків, обмежувати ризики втрати критичних ресурсів або інфраструктури, а також сприяти технологічному розвитку та автономності підприємства [5, с. 87].

Таким чином, теоретичні засади стратегічного управління ЗЕД формуються на перетині стратегічного менеджменту, міжнародної економіки та теорії економічної безпеки. Вони вимагають від підприємств системного підходу, аналітичної глибини, здатності до адаптації та довгострокового бачення в умовах високої динаміки глобального середовища.

Запровадження воєнного стану в Україні з початком повномасштабної агресії з боку РФ у 2022 році спричинило глибоку трансформацію зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) як на макро-, так і на мікрорівні. ЗЕД зазнала суттєвих обмежень та переорієнтацій, що проявилися в зміні структури експорту та імпорту, зростанні логістичних витрат, втраті традиційних ринків, зменшенні обсягів зовнішньоторговельного обороту та необхідності екстреного перегляду стратегічних підходів до управління міжнародною активністю підприємств [9, с. 59]. Умови воєнного стану вимагають адаптації механізмів ЗЕД до нових реалій, що включають фізичні загрози, обмеження на переміщення товарів, пошкодження інфраструктури, зміну валютно-фінансового середовища, а також активізацію контролю з боку держави [2-4].

Одним із найвідчутніших наслідків війни стало порушення логістичних каналів, особливо морських, які до 2022 року забезпечували понад 60% експорту. Заблокування портів на півдні країни, часткове знищення залізничної та автомобільної інфраструк-

тури спричинили збільшення часу та вартості доставки продукції. У відповідь підприємства змушені були перебудовувати свої логістичні ланцюги, переходити на використання альтернативних маршрутів, зокрема через країни ЄС, що призвело до зміни торговельних напрямів на користь європейського вектора. У структурі експорту зросла частка торгівлі з Польщею, Німеччиною, Румунією, Литвою – країнами, які стали транзитними та новими стратегічними партнерами для українського бізнесу [2, с. 59].

В умовах воєнного стану істотно зросла роль державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що проявляється в підвищенні рівня контролю над зовнішньоторговельними операціями, введенні ліцензування окремих товарів, митних обмежень, режиму пріоритетного імпорту, а також запровадженні додаткових процедур валютного контролю. Як зазначають Зеліч В.В. і Матвеев М.Є. [4, с. 94], регуляторні інструменти набули кризового та стратегічного характеру: з одного боку, вони слугували механізмом стабілізації внутрішнього ринку, а з іншого – стали бар'єрами для швидкого реагування бізнесу на зміни у зовнішньому середовищі.

Особливого значення набули механізми державної підтримки експортерів, зокрема діяльність Експортно-кредитного агентства, запуск програм страхування воєнних ризиків, спрощення процедур митного оформлення для критично важливих товарів, цифровізація документів (митні декларації, сертифікати походження, ліцензії тощо). В умовах фізичної загрози логістичній інфраструктурі держава змушена була адаптувати свої політики до умов гібридної економіки, у якій поєднуються елементи ринкових механізмів з інструментами екстреного управління [6, с. 127].

Ще одним важливим аспектом є трансформація підприємницьких стратегій у сфері ЗЕД. Багато підприємств були змушені згорнути або тимчасово призупинити свою міжнародну діяльність через втрату виробничих потужностей, нестачу персоналу, зростання вартості логістики та зниження попиту. Водночас зросла активність у сфері релокації виробництва, формування нових експортних альянсів, орієнтації на ринки із більшою політичною та економічною стабільністю. Згідно з дослідженнями Салія Є.Ю. [2, с. 60], у 2023 році спостерігалася тенденція до диверсифікації експортного портфеля підприємств, які раніше були орієнтовані переважно на країни СНД або Азії.

В умовах війни стратегічне управління ЗЕД почало спиратися не лише на принципи ринкової доцільності, але й на принципи економічної безпеки, національного інтересу та забезпечення стійкості критичних галузей. Особливо це стосується таких секторів, як АПК, фармацевтика, ВПК, енергетика, ІТ, де зовнішньоекономічна активність напряму пов'язана з життєздатністю держави. Відтак, підприємства, які ведуть ЗЕД у цих сферах, стали об'єктами не лише державної підтримки, але й стратегічного планування з боку урядових структур.

Крім того, вплив воєнного стану активізував процеси цифровізації ЗЕД, оскільки підприємства були змушені зменшити фізичні контакти, оптимізувати документообіг, перейти на віддалене управління контрактами, митними операціями, логістикою. Це сприяло поширенню таких цифрових інструментів, як електронні торговельні платформи, сервіси е-декларування, міжнародні CRM/ERP системи, що значно підвищили ефективність та прозорість ЗЕД навіть в умовах кризи.

Отже, воєнний стан не лише створив численні загрози для здійснення ЗЕД, а й став каталізатором структурних змін у механізмах її управління. Він виявив слабкі сторони у традиційних моделях ЗЕД і водночас відкрив вікно можливостей для модернізації, стратегічної переорієнтації та інтеграції українського бізнесу у глобальні ланцюги постачання за новими правилами. Реакція підприємств та держави на виклики війни засвідчила високий рівень адаптаційного потенціалу, однак для забезпечення стабільності в майбутньому необхідне подальше вдосконалення стратегічних механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням уроків кризового періоду.

Підвищення ефективності стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є критично важливим завданням у сучасних умовах, коли українські підприємства функціонують у нестабільному геополітичному середовищі, зазнають впливу глобальних ризиків, валютних коливань, логістичних бар'єрів та трансформацій міжнародних торговельних зв'язків. З огляду на це, важливою є побудова системи дієвих механізмів, які дозволяють адаптувати стратегічні рішення до нових умов, підвищувати стійкість підприємств та забезпечувати їхню конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. У науковій літературі та практиці управління виокремлюється кілька ключових груп таких

механізмів: інституційні, регуляторні, фінансово-економічні, цифрові та антикризові [6-7].

Інституційні механізми передбачають формування ефективного інституційного середовища, в якому підприємства можуть реалізовувати свої зовнішньоекономічні стратегії. Йдеться про діяльність державних і недержавних інституцій, таких як Експортно-кредитне агентство, Торговельно-промислова палата, профільні асоціації, органи митного та податкового адміністрування. Важливим аспектом є доступ до інформації про зовнішні ринки, підтримка в сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів, сприяння в укладанні контрактів та пошуку контрагентів. Наявність такої інституційної підтримки сприяє зниженню трансакційних витрат та підвищенню впевненості підприємств у своїй зовнішньоекономічній активності [6].

Регуляторні механізми охоплюють систему нормативно-правового забезпечення ЗЕД, включно з податковим, митним, валютним, санітарно-епідеміологічним та ліцензійним регулюванням. Ефективність стратегічного управління ЗЕД прямо залежить від передбачуваності та прозорості регуляторного поля. Зокрема, важливими є стабільні умови оподаткування експортно-імпортних операцій, наявність двосторонніх угод про уникнення подвійного оподаткування, спрощення митних процедур, а також усунення корупційних ризиків у сфері ЗЕД. Одним із сучасних напрямів удосконалення регуляторних механізмів є впровадження принципів «єдиного вікна» при оформленні зовнішньоекономічних угод [4, с. 95].

Фінансово-економічні механізми охоплюють інструменти фінансового стимулювання та забезпечення ЗЕД. До них належать: експортне кредитування, надання державних гарантій, субсидування відсоткових ставок за зовнішніми позиками, компенсація частини витрат на участь у міжнародних виставках, програми розвитку експорту. У період воєнного стану особливої актуальності набувають механізми страхування воєнних ризиків та забезпечення валютної стабільності. Також важливим елементом є валютне хеджування, яке дозволяє підприємствам уникати втрат, пов'язаних з валютними коливаннями, що надзвичайно актуально для експортерів та імпортерів [3-5].

Цифрові механізми стають дедалі вагомішими в контексті трансформації бізнес-середовища. Цифровізація ЗЕД охоплює впровадження систем електронного докумен-

тообігу, електронної логістики, онлайн-систем управління контрактами (CRM), планування ресурсів (ERP), платформ для електронної торгівлі. Ці інструменти дозволяють значно підвищити прозорість, швидкість та контрольованість зовнішньоекономічних процесів, скоротити час на оформлення угод, мінімізувати ризики людського фактору. Крім того, цифрові інструменти дають змогу проводити аналітику в реальному часі, що особливо важливо при формуванні стратегій за умов невизначеності.

Антикризові механізми відіграють особливу роль у період воєнного стану, економічної турбулентності та постійних зовнішніх шоків. До них належать створення стратегічних запасів, укладання довгострокових контрактів з фіксованими умовами постачання, диверсифікація ринків збуту та джерел постачання, формування резервних логістичних маршрутів, використання інструментів міжнародного арбітражу та страхування експортних ризиків. Ефективність таких механізмів значно зростає за умов тісної координації дій підприємств із державними структурами, зокрема при розробці галузевих антикризових стратегій та експортних програм [2-5].

Крім перелічених, важливими є також організаційно-кадрові механізми, які передбачають створення ефективних структур управління ЗЕД, формування кваліфікованих команд, що володіють сучасними інструментами міжнародного бізнесу, а також безперервне навчання персоналу. Сучасні виклики вимагають від менеджерів високого рівня адаптивності, знання іноземних ринків, володіння цифровими навичками та розуміння специфіки міжнародного права.

Таким чином, підвищення ефективності стратегічного управління ЗЕД можливе лише за умови поєднання низки взаємопов'язаних механізмів, кожен із яких виконує свою функцію в загальній системі управління. Успішне використання цих механізмів забезпечує підприємствам здатність не лише виживати в умовах кризи, але й активно розвиватися, знаходити нові можливості на глобальних ринках, формувати стійкі партнерства та підвищувати свою роль у міжнародному поділі праці.

У контексті глибоких структурних змін у глобальній економіці, воєнної агресії проти України, трансформації логістичних ланцюгів та посилення ролі економічної безпеки постає нагальна потреба у переосмисленні підходів до стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) національ-

них підприємств. На основі проведеного аналізу сучасних викликів, механізмів управління та наукових джерел [1-7], можна сформулювати низку комплексних рекомендацій, які здатні забезпечити підвищення ефективності та стійкості ЗЕД в умовах воєнного стану та посткризового відновлення.

По-перше, доцільно створити національну платформу стратегічного розвитку ЗЕД, яка б об'єднувала підприємства, наукові установи, державні органи та міжнародні партнери задля формування єдиної інформаційно-аналітичної бази. Така платформа має забезпечувати доступ до аналітики ринків, умов експорту, торговельних угод, рекомендацій щодо стратегічного планування, а також слугувати майданчиком для обміну найкращими практиками. В умовах воєнного часу, коли інформаційна асиметрія значно ускладнює прийняття стратегічних рішень, функціонування такої системи стане потужним інструментом підтримки бізнесу.

По-друге, рекомендується посилити інтеграцію державних інституцій у процес стратегічного управління ЗЕД, зокрема через розширення функцій Експортно-кредитного агентства України, забезпечення доступу підприємств до програм міжнародного страхування експортних операцій, а також створення механізмів компенсації втрат у разі форс-мажорних обставин. Сьогодні важливо не лише надати фінансову підтримку експортерам, а й забезпечити їх супроводом на всіх етапах – від ідентифікації ринку до післяпродажного обслуговування. Держава має відігравати не лише контролюючу, а й партнерську функцію у сфері ЗЕД.

По-третє, одним із ключових напрямів вдосконалення має стати цифрова трансформація зовнішньоекономічної діяльності. Підприємствам слід інвестувати в інтегровані ІТ-рішення для автоматизації зовнішньоекономічних процесів, впровадження електронного документообігу, онлайн-контрактування, цифрової сертифікації, логістичного моніторингу в реальному часі. У свою чергу, держава має забезпечити інтеграцію цифрових рішень із системами митного та податкового адміністрування. Це дозволить не лише підвищити прозорість ЗЕД, але й знизити витрати, пов'язані з адміністративними процедурами.

По-четверте, важливим кроком є перегляд та адаптація стратегій ЗЕД на рівні підприємств із урахуванням нових реалій міжнародної торгівлі. Зокрема, доцільно застосовувати

підхід до стратегічного планування, що базується на сценаріях розвитку подій, управлінні ризиками та багатовекторності зовнішньоекономічних зв'язків. Пріоритетними мають бути стратегії диверсифікації, гнучкості та локалізації виробництва, а також укладання довгострокових угод із перевіреними партнерами на стабільних ринках, насамперед у країнах ЄС.

По-п'яте, слід інвестувати в розвиток людського капіталу у сфері ЗЕД, оскільки стратегічне управління вимагає високого рівня аналітичної, правової та міжкультурної компетентності. Доцільно запровадити державні та корпоративні програми підвищення кваліфікації для керівників ЗЕД, логістів, фінансових аналітиків, а також розширити міжнародні освітні програми та стажування. Професіоналізація персоналу значною мірою визначатиме здатність підприємства до ефективної міжнародної інтеграції.

По-шосте, варто активізувати регіональні стратегії розвитку ЗЕД, зокрема через створення кластерів, зон пріоритетного експорту, спеціалізованих логістичних хабів та індустриальних парків. Це дозволить підвищити рівень участі регіонів у міжнародній торгівлі, створити нові робочі місця та забезпечити стійкий розвиток локальних економік. Успішні приклади регіонального експортного просування вимагають масштабування та системного підходу з боку держави.

Нарешті, у післявоєнний період ключовим напрямом має стати формування національної експортної стратегії нового покоління, яка враховуватиме потребу в економічній реконструкції, залученні інвестицій, імпортозаміщенні у критичних секторах, а також зміцненні міжнародних торговельних альянсів. Така стратегія має поєднувати прагматизм, гнучкість і фокус на технологічну модернізацію, що стане основою стійкого зростання української економіки в умовах відкритого глобального ринку.

Таким чином, вдосконалення стратегічного управління ЗЕД потребує не лише оновлення

інструментів і процедур, а й фундаментального переосмислення ролі зовнішньоекономічної діяльності як важеля економічного відновлення, розвитку та безпеки держави. Лише за умови узгоджених дій бізнесу, уряду та міжнародних партнерів можна досягти довгострокового ефекту та якісно нової моделі інтеграції України у світову економіку.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану, економічної трансформації та глобальної нестабільності потребує перегляду традиційних підходів до управління. ЗЕД залишається важливим чинником економічної безпеки держави, забезпечення валютних надходжень, розвитку міжнародної інтеграції та зміцнення конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах особливого значення набувають адаптивність, гнучкість управління та ефективна державна підтримка експортерів.

На основі проведеного аналізу доведено, що ефективно стратегічне управління ЗЕД має ґрунтуватися на системному підході, який включає оцінку зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприємства, вибір раціональної зовнішньоекономічної стратегії та впровадження сучасних механізмів її реалізації. Визначено, що ключову роль у підвищенні ефективності управління відіграють цифрові технології, антикризові рішення, модернізація логістики, страхування ризиків та диверсифікація ринків збуту.

Узагальнення результатів дослідження дозволило встановити, що поєднання інституційних, фінансово-економічних, регуляторних та організаційних механізмів сприяє не лише мінімізації негативного впливу зовнішніх ризиків, але й формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємств. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку прикладних моделей стратегічного управління ЗЕД з урахуванням воєнно-політичних ризиків, цифрової трансформації та процесів міжнародної економічної інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ковпака Е. С., Біляк Т. О. Суть та види стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/163.pdf> (дата звернення: 13.05.2026).
2. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 58–71.
3. Чиркова Ю. Л., Квасниця В. М. Цінова стратегія суб'єктів ЗЕД в Україні: особливості формування та напрями розвитку. *Економічний простір*. 2021. Вип. 171. С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-8>

4. Зеліч В. В., Матвеєв М. Е. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5(5). С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-15>

5. Бабець І. Г. Теоретико-методологічні засади дослідження впливу зовнішньоекономічних чинників на економічну безпеку регіонів України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-85-91>

6. Платонова І. О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.13-14.125>

7. Гатілов А. Ю. Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3(77). С. 149–159. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-149-159](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-149-159)

8. Lysyuk V., Nicolіuk O. Механізми стратегічного управління розвитком ринку молока в Україні. *Економічні інновації*. 2022. Т. 24, № 3(84). С. 77–85. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3\(84\).77-85](https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3(84).77-85)

9. Савченко Т.В., Родіна О.В., Довганьов М.А. Формування моделі державного регулювання підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1(8) С. 58 - 63. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306402pp58-63](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306402pp58-63)

REFERENCES:

1. Kovpaka E. S., Biliak T. O. (2021) Sut ta vydy stratehii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [The essence and types of strategies of foreign economic activity of the enterprise]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/163.pdf> (accessed May 13, 2026).

2. Saliі Ye. Yu., Saliі O. O. (2023) Zminy u zovnishnoekonomichnii diialnosti Ukrainy v umovakh viiny [Changes in the foreign economic activity of Ukraine under wartime conditions]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of Strategic Economic Research*, vol. 3(14), pp. 58–71.

3. Chyrkova Yu. L., Kvasnytsia V. M. (2021) Tsinova stratehiia subiektiv ZED v Ukraini: osoblyvosti formuvannia ta napriamy rozvytku [Pricing strategy of foreign economic activity entities in Ukraine: features of formation and directions of development]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Scope*, vol. 171, pp. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-8>

4. Zelich V. V., Matveiev M. E. (2023) Osoblyvosti rehuliuвання ta kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu: realii sohodennia [Features of regulation and control of foreign economic activity under martial law: current realities]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, vol. 5(5), pp. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-15>

5. Babets I. H. (2021) Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia vplyvu zovnishnoekonomichnykh chynniv na ekonomichnu bezpeku rehioniv Ukrainy [Theoretical and methodological principles of studying the influence of foreign economic factors on the economic security of Ukrainian regions]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, no. 4, pp. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-85-91>

6. Platonova I. O. (2020) Teoretychni zasady mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Theoretical principles of mechanisms of state regulation of foreign economic activity]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 13–14, pp. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.13-14.125>

7. Hatilov A. Yu. (2024) Osnovni pidkhody do upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Main approaches to managing foreign economic activity of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, vol. 3(77), pp. 149–159. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-149-159](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-149-159)

8. Lysyuk V., Nicolіuk O. (2022) Mekhanizmy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom rynku moloka v Ukraini [Mechanisms of strategic management of milk market development in Ukraine]. *Ekonomichni innovatsii – Economic Innovations*, vol. 24, no. 3(84), pp. 77–85. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3\(84\).77-85](https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3(84).77-85)

9. Savchenko T. V., Rodina O. V., Dovhanov M. A. (2024) Formuvannia modeli derzhavnoho rehuliuвання pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Formation of the model of state regulation of entrepreneurial activity under martial law]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, vol. 1(8), pp. 58–63. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306402pp58-63](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306402pp58-63)

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 26.05.2026