

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Н. Я. ПТЕЛЬ, кандидат економічних наук
І. М. НОВАК, доктор економічних наук
Л. П. АЛЬОШКІНА, кандидат економічних наук
Уманський національний університет

У статті досліджено трансформаційні процеси у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни в Україні. Проаналізовано сучасні тенденції зовнішньоторговельних операцій товарами. Обґрунтовано ключові проблеми, що ускладнюють ефективне управління ЗЕД. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення системи управління ЗЕД з метою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та забезпечення стійкого економічного розвитку. Розкрито роль державної підтримки, залучення іноземних інвестицій і міжнародної фінансової допомоги як інструментів стабілізації та розвитку ЗЕД у кризових умовах. Обґрунтовано необхідність впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, заснованих на цифровізації, інноваційності, диверсифікації ринків збуту та зміцненні співпраці в рамках європейської інтеграції.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління ЗЕД, нормативно-правове забезпечення, логістика, цифровізація, іноземні інвестиції, міжнародна фінансова підтримка, адаптивні стратегії, диверсифікація ринків, європейська інтеграція.

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна діяльність є визначальним чинником підтримки національної економіки, що забезпечує надходження валютних ресурсів, збереження робочих місць та інтеграцію країни у світову економічну систему. Проте військова агресія з боку росії зумовила глибокі трансформації в економіці України й ускладнила роботу підприємств через порушення логістичних ланцюгів, ринків збуту і партнерських зв'язків. Тому виникає об'єктивна необхідність пошуку нових інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) в умовах нестабільності, відновлення ділової активності за обмежених ресурсів, диверсифікації експорту й адаптації бізнесу до санкційного режиму. Дослідження даної проблематики має бути спрямоване на ідентифікацію критичних проблем та обґрунтування практичних рекомендацій щодо адаптивного управління ЗЕД в умовах сучасних викликів у контексті забезпечення стійкості й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. Євроінтеграційні плани України актуалізують стратегічне значення аналізу і перспектив розвитку ЗЕД для формування ефективної політики управління в умовах воєнного стану,

економічного відновлення та довгострокового зміцнення національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління ЗЕД вітчизняних підприємств тривалий час перебувають у полі зору науковців. Відомо багато напрацювань вчених і практиків щодо теоретичних і прикладних засад менеджменту зовнішньоторговельних операцій. Зокрема, О. Зелінська і Н. Галазюк [1] досліджують процеси трансформації ЗЕД українських підприємств, О. Олійник і В. Ксендзук [2], С. Скрипник, О. Процевят і О. Воронова [3] характеризують особливості регулювання ЗЕД та удосконалення механізмів державної зовнішньоторговельної політики в умовах воєнного стану, С. Кваша, О. Павленко, В.Вакуленко [4] розглядають наукові засади розвитку ЗЕД у контексті міжнародних відносин України, А. Шугалій [5], С. Тульчинська і С. Копійка [6] аналізують сучасні тенденції і проблеми забезпечення ефективного управління ЗЕД українських підприємств в умовах воєнного стану, О. Чорненька [7], А. Нудьга, І. Манаєнко [8] вивчають особливості менеджменту ЗЕД України в умовах цифрової трансформації бізнесу. Цікавими є також дослідження, присвячені тенденціям розвитку міжнародного менеджменту в контексті інтеграції до ринку ЄС [9] та адаптації вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабної війни [10]. Проте значна частина питань, що визначають специфіку трансформації управління ЗЕД українських підприємств в умовах воєнного стану потребують подальших наукових пошуків.

Метою статті є критична оцінка процесів трансформації управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни; аналіз сучасних тенденцій зовнішньої торгівлі; ідентифікація ключових проблем управління ЗЕД та обґрунтування стратегічних напрямів їх вирішення для підвищення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств і забезпечення стійкого економічного розвитку в контексті європейської інтеграції.

Методика досліджень. Теоретико-методологічну основу дослідження становить комплексний підхід до вивчення трансформаційних процесів, що відбуваються у сфері управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної російсько-української війни. У межах дослідження використано загальнонаукові методи: аналіз динаміки і географії зовнішньої торгівлі України проведено методами порівняння і статистичного аналізу; узагальнення основних проблем, що ускладнюють систему управління зовнішньоторговельними операціями вітчизняних підприємств здійснено методом синтезу; для обґрунтування напрямів розвитку системи управління ЗЕД, об'єктивної необхідності впровадження адаптивних стратегій менеджменту ЗЕД та висновків і пропозицій до статті використано абстрактно-логічний метод.

Результати дослідження. Повномасштабна російсько-українська війна призвела до глибоких трансформацій системи управління ЗЕД вітчизняних підприємств. Ці зміни обумовлені як структурними проблемами, що накопичувалися впродовж тривалого часу, так і безпосередніми наслідками воєнних дій. Адже війна спричинила масштабні руйнування виробничої, логістичної та фінансової інфраструктури, призвела до втрати ринків збуту та

зміщення акцентів в управлінні ЗЕД у бік адаптації до кризових умов. Тому сьогодні ефективне управління вимагає швидкої переорієнтації, гнучкості, нових підходів до менеджменту, адаптації до змін, впровадження інноваційних стратегій, цифровізації та активного використання міжнародних інструментів підтримки експорту [11].

Основою міжнародних економічних відносин України є зовнішня торгівля із 230 країнами світу. Проте, впродовж 2020–2024 рр. обсяги експортних поставок скоротились майже на 7,5 млрд дол. США, або на 15,2 % (із 49,2 млрд дол. у 2020 р. до 41,7 млрд дол. у 2024 р.), тоді як імпорتنі поставки суттєво зросли – на 16,4 млрд дол. США, або на 30 % (із 54,3 млрд дол. у 2020 р. до майже 70,8 млрд дол. у 2024 р.). Експорт товарів з України зменшився із початком військових дій, тоді як імпорт стабільно зростає. Це відбулось через постачання оборонних товарів та палива для Збройних сил України (табл. 1).

Табл. 1. Динаміка зовнішньої торгівлі України товарами, млн дол. США*

Роки	Експорт	Імпорт	Зовнішньоторговельне сальдо
2020	49191,8	54336,1	-5144,3
2021	68072,3	72843,1	-4770,8
2022	44135,6	55295,7	-11160,1
2023	36182,9	63567,0	-27384,1
2024	41733,1	70751,2	-29018,1
2024 до 2020			
+, -	-7458,7	16415,1	-23873,8
у %	84,84	130,21	у 5,6 раза
2025 1 квартал	9952,7	18467,5	-8514,8

*Примітка. * – систематизовано за даними Державної служби статистики України [12]. За 2020–2022 рр. дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя і тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. За 2023–2025 рр. дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій і частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії*

У 2024 р. експорт товарів з України становив 41,7 млрд дол. США, або 115,3 % у порівнянні з 2023 р., імпорт – 70,8 млрд дол. США, або 111,3 %. Негативне сальдо дорівнювало 29,0 млрд дол. США (у 2023 р. – 27,4 млрд дол. США). Коефіцієнт покриття експортом імпорту склав 0,59 (2023 р. – 0,57). За підсумками першого кварталу 2025 року загальна тенденція зовнішньоторговельних операцій товарами України збереглася.

За обсягами експортних поставок товарів до України у 2024 році лідерами рейтингу серед 229 країн-партнерів стали Польща (експорт дорівнював 4,7 млрд дол. США), Іспанія (2,9 млрд дол. США) і Німеччина (2,8 млрд дол. США) (табл. 2). За обсягами імпорتنих операцій товарами очолили топ-10 країн-зовнішньоторговельних партнерів України Китай (імпорт становив 14,4 млрд дол. США), Польща (майже 7,0 млрд дол. США) і Німеччина (5,4 млрд дол. США). Зовнішньоторговельне сальдо із всіма країнами було негативним, тобто

імпорт перевищував експорт. Винятком стали Іспанія, Нідерланди, Єгипет і Румунія.

Табл. 2. Топ-10 країн-зовнішньоторговельних партнерів України у 2024 році, млн. дол. США*

Експорт товарів				Імпорт товарів			
Рейтинг	Країна	Обсяг експорту	Сальдо	Рейтинг	Країна	Обсяг імпорту	Сальдо
–	Усього	41733,1	-29018,1	–	Усього	70751,2	-29018,1
1	Польща	4708,9	-2279,1	1	Китай	14363,3	-11969,5
2	Іспанія	2863,5	2009,9	2	Польща	6988,1	-2279,1
3	Німеччина	2840,8	-2544,3	3	Німеччина	5385,0	-2544,3
4	Китай	2393,8	-11969,5	4	Туреччина	4240,8	-2032,8
5	Туреччина	2208,0	-2032,8	5	США	3471,6	-2596,7
6	Нідерланди	1990,4	1073,9	6	Італія	2575,8	-640,2
7	Італія	1935,7	-640,2	7	Чехія	2475,9	-1556,1
8	Румунія	1762,0	52,5	8	Болгарія	2360,1	-1226,5
9	Єгипет	1636,4	1417,2	9	Греція	2066,3	-1657,1
10	Угорщина	1152,1	-468,4	10	Словаччина	2001,1	-1058,4

Примітка. * – систематизовано за даними Державної служби статистики України [12].

Проведений аналіз динаміки зовнішньоторговельних операцій України товарами засвідчує негативні тенденції, що вказує на об’єктивну необхідність обґрунтування рекомендацій щодо адаптивного управління ЗЕД в умовах сучасних викликів на основі ідентифікації наявних проблем та у контексті забезпечення стійкості й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

Розглянемо детальніше основні проблеми, що постали перед вітчизняними суб’єктами ЗЕД та ускладнюють систему управління зовнішньоторговельними операціями.

1. Руйнування логістичної інфраструктури. З початку повномасштабного вторгнення Україна втратила частину критично важливої інфраструктури: заблоковано морські порти, зруйновано транспортні вузли на півдні та сході країни, а транзит через зону бойових дій став небезпечним або неможливим. Це порушило сталі ланцюги постачання, збільшило вартість логістичних послуг та знизило конкурентоспроможність української продукції на світових ринках [5]. Логістичні проблеми стали одним із найбільших викликів для управління ЗЕД українських підприємств під час війни. Бойові дії спричинили значне руйнування транспортної інфраструктури (залізничних колій, автомобільних шляхів і мостів), що ускладнило як внутрішнє, так і міжнародне переміщення вантажів. Заблокованість портів у Чорному та Азовському морях обмежила можливості морського транспорту, який раніше забезпечував значну частину експорту, особливо зернових і металургійної продукції. Порушення авіаційного

сполучення також вплинуло на постачання товарів із високою доданою вартістю. Крім того, блокування окремих прикордонних переходів спричинило черги та затримки, що негативно відобразилося на термінах постачання продукції та виконання контрактних зобов'язань.

Значно ускладнилися транспортні операції і через зростання витрат на страхування вантажів, підвищилися ризики знищення товарів у зонах активних бойових дій. Вартість логістичних послуг також зросла через необхідність переорієнтації на більші маршрути, зокрема через порти сусідніх країн, що збільшило терміни доставки та погіршило конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках.

Ці проблеми посилили залежність українських підприємств від міжнародної підтримки, зокрема від доступу до альтернативних логістичних маршрутів через країни ЄС. Розвиток мультимодальних перевезень та адаптація до нових умов логістики стали критично важливими для збереження активності у сфері ЗЕД. Таким чином, вирішення логістичних проблем вимагає комплексного підходу, що включає відновлення інфраструктури, впровадження цифрових технологій у логістику та міжнародну координацію партнерів.

2. Втрата ринків збуту та необхідність переорієнтації. У зв'язку із припиненням торговельних відносин із росією та білоруссю, а також скороченням попиту на українську продукцію на традиційних ринках Азії й Африки, актуальною стала потреба у пошуку нових зовнішніх ринків. Це потребує не лише гнучкого маркетингового підходу, але й адаптації продукції до вимог нових ринків, сертифікації за європейськими чи міжнародними стандартами, налагодження партнерських мереж, участі у виставках, програмах підтримки експорту [1]. Ризик втрати партнерів і постачальників став однією з ключових проблем управління ЗЕД в умовах війни. Військові дії та геополітична нестабільність зумовили зниження довіри міжнародних партнерів до надійності постачання продукції з України, особливо через ризики невиконання контрактів у зв'язку з порушеннями логістичних ланцюгів. Багато іноземних компаній, які раніше співпрацювали з українськими підприємствами, переорієнтувалися на більш стабільні ринки для уникнення можливих збитків.

Нестабільність фінансової системи, девальвація гривні та підвищення вартості імпортованих товарів зменшують здатність українських підприємств своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед постачальниками. Це підвищує ризик розірвання контрактів і ускладнює пошук нових постачальників на вигідних умовах.

Додаткові труднощі виникають через зменшення кількості міжнародних компаній, готових працювати з Україною, оскільки деякі з них сприймають співпрацю як занадто ризиковану. Втрата партнерів і постачальників негативно впливає на стабільність виробництва та експортних поставок, а також змушує підприємства шукати альтернативні джерела ресурсів і нові ринки збуту, що потребує додаткових витрат і часу. Для мінімізації цих ризиків важливо впроваджувати заходи державної підтримки, зокрема гарантії страхування контрактів, надання субсидій та стимулювання міжнародних партнерств у рамках програм технічної допомоги й співробітництва.

3. Недосконалість нормативно-правової бази. Значним бар'єром для ефективного управління ЗЕД є застарілість регуляторної та митної політики. В умовах війни зросла потреба у спрощенні процедур митного оформлення, зменшенні кількості дозволів і погоджень, а також у цифровізації процесів. Водночас українські підприємства стикаються з проблемами уніфікації документів, обмеженням доступу до пільгових режимів експорту та нестабільністю нормативного середовища [6].

Воєнний стан потребує гнучкості, швидких рішень і адаптивних регуляторних механізмів, однак правове поле у сфері ЗЕД залишається фрагментарним, зарегульованим і повільно оновлюваним. Українські експортери постійно зіштовхуються з бюрократичними процедурами, затягуванням митного оформлення, відсутністю єдиного цифрового вікна для експортно-імпортних операцій. Недосконалість регуляторного середовища та складність митного контролю ускладнюють доступ до міжнародних ринків, знижуючи швидкість товарообміну та підвищуючи витрати бізнесу.

Крім того, чинне законодавство часто не враховує умов функціонування підприємств в умовах воєнного часу. Наявна система валютного регулювання та санкційного контролю створює правову невизначеність для зовнішньоекономічних контрактів, що особливо небезпечно в період високих ризиків та обмеженої платоспроможності контрагентів [5].

Особливу загрозу для підприємств становить нестабільність нормативних змін, коли ухвалення та скасування законів і постанов відбувається без попереднього аналізу економічних наслідків і без залучення бізнес-спільноти до обговорення. Часті зміни регламентів ЗЕД змушують експортерів постійно адаптувати свою діяльність до нових умов, що унеможливорює стратегічне планування та знижує інвестиційну привабливість українських підприємств на зовнішніх ринках [1].

Ще одним аспектом проблеми є відсутність дієвих механізмів державної підтримки експорту, таких як страхування експортних ризиків, кредитування, гарантії та компенсації. Декларативний характер багатьох державних програм не дозволяє підприємствам ефективно використовувати їх на практиці. Юридичні прогалини в подвійному оподаткуванні та сертифікації створюють перешкоди при укладанні контрактів з європейськими партнерами.

Загалом, відсутність цілісної, прозорої та стабільної нормативно-правової системи ЗЕД істотно знижує конкурентоспроможність українських експортерів, ускладнює доступ до зовнішніх ринків і обмежує потенціал виходу економіки з кризового стану. Для подолання зазначених проблем необхідним є перегляд регуляторної політики у сфері ЗЕД, активне залучення бізнесу до розробки нормативних актів, а також широка цифровізація процедур.

4. Нестабільність фінансової системи та обмежений доступ до інвестицій. Воєнна економіка знизила інвестиційну привабливість України і скоротила іноземні інвестиції, зросли ризики неплатоспроможності, нестабільність валютного курсу. Як наслідок, більшість підприємств не можуть планувати довгострокову ЗЕД, залучати міжнародне фінансування, брати участь у контрактах на умовах відтермінування платежів або використовувати

страхування експортних ризиків. Державна підтримка залишається фрагментарною, а нестабільність фінансової системи обмежує доступ до кредитування та інвестицій, необхідних для оновлення технологій і модернізації виробництва.

5. Недостатній рівень цифровізації ЗЕД. Хоча цифрові технології можуть значно полегшити ведення ЗЕД, більшість вітчизняних підприємств мають низький рівень цифрової трансформації. В умовах війни особливо гостро постала проблема використання електронних платформ торгівлі, CRM-систем для роботи з партнерами, цифрових контрактів та супровідної документації. Недостатній рівень цифровізації ускладнює комунікацію з іноземними контрагентами та підвищує витрати на обробку інформації [9].

Значним викликом для системи управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах війни стало посилення вимог до екологічності та сертифікації продукції на європейських і світових ринках, що вимагає від підприємств адаптації до нових стандартів та додаткових витрат на відповідність.

Зважаючи на внутрішні проблеми українського бізнес-середовища, спричинені повномасштабною війною, і економічні виклики світового ринку, система управління ЗЕД вітчизняних підприємств потребує застосування комплексного підходу, що поєднуватиме макро- і мікрорівні. Серед них особлива увага має приділятися наступним напрямкам розвитку управління ЗЕД:

- удосконаленню нормативно-правової бази, що передбачає оптимізацію регуляторної політики у сфері ЗЕД і розробку дієвих механізмів державної підтримки експорту (страхування експортних ризиків, кредитування, гарантії та компенсації, спрощення митних процедур тощо);

- залученню інвестицій та фінансової підтримки через розробку механізмів державної фінансової підтримки, залучення міжнародної фінансової допомоги та сприяння розвитку експортно-кредитного агентства;

- розвитку альтернативних логістичних маршрутів, що включає врегулювання транспортних тарифів для активного використання залізничного транспорту, автомобільних перевезень та співпраця з сусідніми країнами для забезпечення безперебійного експорту й імпорту;

- переорієнтації на нові ринки через активний пошук нових партнерів, участь у міжнародних виставках і форумах, адаптацію експорторієнтованої продукції до вимог нових ринків, її сертифікацію і стандартизацію;

- цифровізації бізнес-процесів на засадах впровадження сучасних ІТ-рішень для управління ЗЕД, автоматизації, електронного документообігу, використання електронних платформ для взаємодії з партнерами.

Розглянемо більш детально вищезначені напрями стабілізації і стимулювання розвитку системи управління ЗЕД вітчизняних підприємств.

1. Державна підтримка й удосконалення нормативно-правової бази є ключовим чинником оптимізації управління ЗЕД як на рівні країни, так і на рівні галузей чи окремих суб'єктів господарювання. Стимулювання експортерів через податкові пільги, субсидії та компенсацію транспортних витрат зменшує фінансове навантаження та підвищує конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Створення державних експортно-кредитних агентств забезпечує доступ

до дешевих кредитів, особливо для розширення виробничих і логістичних можливостей. Механізми страхування експортних ризиків допомагають захиститися від можливих втрат, пов'язаних з розривом контрактів або фінансовою нестабільністю контрагентів. Важливим є спрощення митних процедур, що скорочує час і витрати на експорт, а також стимулює інтеграцію до європейських і глобальних ринків. Державні програми підтримки інновацій та сертифікації продукції сприяють відповідності міжнародним стандартам. Організація державних навчальних програм підвищення кваліфікації персоналу дозволяє ефективніше управляти зовнішніми ризиками. Підтримка створення логістичної інфраструктури та розвитку альтернативних транспортних маршрутів підвищують стійкість. Крім того, активна участь держави в міжнародних торговельних переговорах дозволяє розширити можливості, відкрити нові ринки збуту для вітчизняної продукції, захищаючи інтереси експортерів. Таким чином, цілісна система державної підтримки сприяє не лише стабілізації ЗЕД, але і її сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

2. Залучення іноземних інвестицій та міжнародної фінансової підтримки є критично важливим для покращення управління ЗЕД українських підприємств в умовах війни. Ці механізми забезпечують фінансові ресурси, сприяють модернізації інфраструктури, інтеграції у глобальні ланцюги постачання, вдосконаленню інституційного середовища та підвищенню довіри до українських компаній на міжнародній арені. Міжнародна фінансова підтримка забезпечує не лише фінансові ресурси, але й сприяє модернізації управлінських практик, інтеграції у глобальні ланцюги постачання та підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх шоків. Іноземні інвестиції дозволяють відновлювати і модернізувати критичну інфраструктуру, необхідну для ефективної ЗЕД. На даний час Україна потребує 500 мільйонів євро (566 мільйонів доларів США) для відновлення найважливіших об'єктів інфраструктури в чорноморських портах, зруйнованих російськими атаками. Майже 400 об'єктів портової інфраструктури було пошкоджено за роки війни. А морські порти критично важливі для України, яка відвантажує понад 90% свого експорту морем [13].

Міжнародні фінансові інституції, такі як Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA), забезпечують страхування інвестицій від воєнних ризиків. Це підвищує довіру інвесторів та сприяє залученню капіталу в українські підприємства, що займаються ЗЕД. Попри війну, іноземні інвестори продовжують вкладати кошти в українські підприємства, особливо в IT-сектор, агропромисловість та енергетику. Це дозволяє інтегрувати українські компанії у глобальні ланцюги постачання та підвищує їх конкурентоспроможність [14].

Залучення міжнародної фінансової підтримки стимулює розвиток інституційного середовища для ЗЕД. Україна гармонізує своє законодавство з нормами ЄС, зокрема в митній та податковій сферах, що сприяє створенню сприятливих умов для інвесторів та експортерів [15].

Міжнародні гранти і кредитні програми, спрямовані на відновлення виробничих потужностей, модернізацію технологій і підвищення конкурентоспроможності посилюють потенціал українських підприємств. До

того ж, міжнародні організації, такі як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, надають цільову фінансову допомогу для забезпечення доступу до ресурсів і розширення експортних можливостей. Отже, міжнародна фінансова підтримка та інвестиції підвищують репутацію українських підприємств як надійних партнерів. Це підвищує довіру, розширює можливості і сприяє пошуку нових партнерів на міжнародних ринках.

3. Розвиток логістичної інфраструктури та створення альтернативних маршрутів є важливими факторами покращення управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах війни. Руйнування традиційних транспортних шляхів, блокування портів та пошкодження залізничної інфраструктури значно ускладнили експорт продукції, що потребує пошуку нових рішень. Одним із перспективних напрямів є створення альтернативних транзитних коридорів через сусідні країни, зокрема Польщу, Румунію, Угорщину та Словаччину. Важливим аспектом є розвиток внутрішньої логістичної інфраструктури, включаючи модернізацію залізничних колій, автомобільних доріг та логістичних послуг. Використання річкових портів на Дунаї стало одним із ключових способів адаптації до умов блокади чорноморських портів. Впровадження мультимодальних перевезень, які поєднують різні види транспорту, дозволяє знизити витрати та забезпечити стабільність експортних поставок. Крім того, розвиток цифрових технологій у сфері логістики, таких як платформи для відстеження вантажів і автоматизації процесів, підвищує ефективність управління. Реалізація цих заходів дозволяє вітчизняним підприємствам не лише відновити обсяги експорту, але й диверсифікувати ринки збуту, зменшуючи залежність від окремих регіонів.

4. Стимулювання диверсифікації експортної діяльності також є вагомим інструментом для покращення управління ЗЕД в умовах сучасних викликів. Адже одним із ключових її аспектів є пошук нових ринків збуту, що дозволяє зменшити залежність від окремих регіонів та мінімізувати ризики, пов'язані з геополітичною нестабільністю. Особливо важливою є переорієнтація на країни Азії, Африки та Близького Сходу, які демонструють високий попит на українську продукцію. Розширення товарного асортименту, збільшення експорту продукції з доданою вартістю також зміцнює позицій українських виробників на світових ринках. Водночас активне впровадження міжнародних стандартів якості та екологічності продукції відкриває доступ до вимогливих ринків Європейського Союзу. Для стимулювання диверсифікації необхідно використовувати державні програми підтримки, такі як компенсація витрат на сертифікацію та маркетингові кампанії. Інструменти цифрової торгівлі, зокрема за участі в міжнародних онлайн-платформах, сприяють розширенню географії експорту та підвищенню ефективності маркетингових стратегій. Важливою складовою диверсифікації є активізація участі в регіональних і глобальних торговельних угодах, які забезпечують пільгові умови для експорту. Тобто диверсифікація експортної діяльності забезпечує стійкість до зовнішніх викликів, покращує стабілізацію фінансового стану та покращує управління ЗЕД підприємств у довгостроковій перспективі.

5. Використання інновацій та цифрових технологій також суттєво

покращують ефективність управління ЗЕД. Інтеграція цифрових платформ для автоматизації експорту дозволяє зменшити операційні витрати, прискорити обробку документів і забезпечити прозорість ланцюгів поставок. Використання технологій big data і штучного інтелекту сприяє аналізу ринкових тенденцій, прогнозуванню попиту та визначенню оптимальних експортних стратегій. Сучасні системи управління ресурсами (ERP) можуть ефективно координувати діяльність підприємств, забезпечуючи інтеграцію логістичних, виробничих і фінансових процесів. Впровадження блокчейн-технологій у ЗЕД підвищує довіру до транзакцій, сприяє контролю за виконанням контрактів та мінімізує ризики шахрайства. Крім того, розвиток платформи електронної комерції та використання онлайн-торгівлі дозволяє розширити географію експорту, залучаючи нових партнерів навіть у віддалених регіонах. Інноваційні технології сприяють оптимізації логістичних процесів, зокрема шляхом впровадження системи GPS-моніторингу транспорту та хмарних технологій для управління поставками. Застосування цифрових рішень у маркетингових стратегіях, таких як таргетована реклама або аналітика поведінки споживачів, дозволяє підприємствам краще адаптувати свою продукцію до потреб іноземних покупців. Таким чином, інновації та цифрові технології не тільки підвищують ефективність управління ЗЕД, але й створюють конкурентні переваги для українських підприємств на світовому ринку.

Реалізація цих напрямів сприятиме стабілізації і стимулюватиме розвиток системи управління ЗЕД вітчизняних підприємств та, разом з тим, стане запорукою збереження і розвитку експортного потенціалу України навіть в умовах затяжної війни. Для відновлення міжнародної конкурентоспроможності українських суб'єктів бізнесу важливо комплексно враховувати вищезначені напрями поліпшення управління під час розробки і впровадження адаптивних стратегій менеджменту ЗЕД. Такі стратегії передбачають гнучке реагування на зміни зовнішніх чинників, зокрема порушення логістичних ланцюгів, коливання валютних курсів та нестабільність на міжнародних ринках. Ключовим елементом системи управління має стати диверсифікація ринків збуту, що дозволить зменшити залежність від окремих регіонів та уникнути ризиків, пов'язаних із блокадою традиційних каналів експорту. Важливо розробляти резервні плани для забезпечення безперебійних поставок продукції, які включають альтернативні маршрути транспортування та нові логістичні схеми. Стратегії розвитку також повинні використовувати цифрові технології для оптимізації бізнес-процесів, від автоматизації документообігу до управління поставками в режимі реального часу. Особливу роль варто приділяти інтеграції стандартів міжнародної якості та сертифікації продукції, що формуватиме довіру іноземних партнерів і забезпечуватиме доступ до нових ринків. Водночас, акцент на інноваціях і розвитку виробництва продукції з доданою вартістю сприятиме зміцненню конкурентних позицій.

Адаптивні стратегії управління ЗЕД мають опиратись на участь у партнерствах з європейськими компаніями. Це стимулюватиме українські підприємства до впровадження світових стандартів якості, екологічних норм та управлінських практик; підвищуватиме конкурентоспроможність українських

товарів і послуг на міжнародному ринку та сприятиме гармонізації з нормативно-правовою базою ЄС. Вітчизняні підприємства мають адаптувати власний стратегічний потенціал до умов партнерства з країнами ЄС. Така співпраця відкриває доступ до нових ринків збуту, фінансових ресурсів та інноваційних технологій. Спільні проєкти та інвестиції сприяють відновленню виробництва та розвитку експортного потенціалу. Інтеграція в європейські економічні структури підвищує економічну безпеку українських підприємств, гарантує стабільність у постачанні сировини, доступ до фінансування та захист від зовнішніх шоків; сприяє розвитку інституційного середовища та підвищенню управлінських компетенцій через впровадження сучасних систем управління, цифровізацію бізнес-процесів та вдосконалення корпоративного управління. Участь у партнерських проєктах з європейськими компаніями підвищує довіру до українських підприємств з боку інвесторів та споживачів, стимулює інвестиції, розширює бізнес-можливості і зміцнює позиції на глобальному ринку. Тому партнерства у рамках європейської інтеграції є стратегічно важливим для покращення управління ЗЕД підприємств.

Підсумовуючи зазначимо, що впровадження адаптивних стратегій управління ЗЕД вітчизняних підприємств сприятиме інтеграції в європейський економічний простір, підвищуватиме стійкість українського бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Висновки. У сучасних умовах повномасштабної війни, яка супроводжується глибокими трансформаціями національної економіки, ефективне управління ЗЕД українських підприємств набуває ключового значення для збереження і розвитку їх експортного потенціалу, забезпечення валютних надходжень та інтеграції країни у глобальні економічні процеси. Проведене дослідження засвідчило, що зовнішньоекономічна активність вітчизняних суб'єктів господарювання зазнала серйозних ускладнень внаслідок руйнування логістичної інфраструктури, втрати ринків збуту, нормативно-правової нестабільності, фінансової вразливості, низького рівня цифровізації та посилення глобальної конкуренції.

Зміни у структурі зовнішньоторговельних потоків свідчать про критичну потребу у переорієнтації ЗЕД на нові формати: розвиток альтернативних логістичних маршрутів, зокрема через країни ЄС; диверсифікацію ринків збуту; впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень; залучення інвестицій і міжнародної фінансової підтримки. Суттєво зросла роль держави у забезпеченні сприятливого середовища для ведення зовнішньої торгівлі, зокрема шляхом удосконалення нормативно-правового поля, стимулювання експорту та зменшення регуляторного навантаження на бізнес.

Обґрунтовано, що застосування адаптивних стратегій управління ЗЕД в умовах воєнного стану є необхідною умовою для підвищення стійкості підприємств, формування гнучких логістичних схем, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та утримання позицій на світових ринках. Такі стратегії мають передбачати цифровізацію бізнес-процесів, розробку резервних каналів поставок, впровадження інновацій, а також посилення взаємодії з міжнародними партнерами.

Важливим напрямом стало формування нових партнерств у межах європейської інтеграції, що відкриває для українських підприємств доступ до нових ринків, фінансових і технологічних ресурсів, сприяє гармонізації з правовими нормами ЄС. Євроінтеграційний вектор розвитку ЗЕД потребує участі у міжнародних проєктах, адаптації продукції до європейських стандартів та реалізації спільних інвестиційних ініціатив.

Таким чином, система управління ЗЕД вітчизняних підприємств в умовах війни має трансформуватись у напрямі адаптивності, гнучкості та стратегічної орієнтованості. Успішна реалізація окреслених напрямів реформування управління ЗЕД забезпечить не лише стабілізацію зовнішньоекономічної активності, але й сприятиме післявоєнному економічному відновленню, посиленню міжнародних позицій України та інтеграції в європейський і глобальний економічний простір.

Подальші дослідження у сфері управління ЗЕД доцільно зосередити на розробці адаптивних моделей стратегічного планування з урахуванням воєнних ризиків; аналізу практик партнерства з європейськими структурами у сфері логістики, торгівлі й інновацій та можливостей інтеграції українських підприємств у регіональні і глобальні ланцюги доданої вартості.

Література:

1. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>
2. Олійник О. В., Ксендзук В. В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №4 (102). С. 50–60. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-50-60](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-50-60)
3. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>
4. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6>
5. Шугалій А. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету*. 2023. №18 (1). С. 65-76. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-65-76>
6. Тульчинська С. О., Копійка С. В. Проблеми забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.17>
7. Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32>
8. Нудьга А. В., Манаєнко І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес, інновації,*

менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квітня 2024 р. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303765> (дата звернення 15.04.2025).

9.Пітель Н. Я. Новак І. М., Альошкіна Л. П., Халахур Ю.Л. Розвиток міжнародного менеджменту в контексті оцінки можливостей інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. Умань: УНУС. 2024. Вип. 104. Ч.2: Економіка. С. 324-337. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-324-337.

10.Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>

11.Пітель Н. Я. Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції (17 квітня 2025 р.). Умань : ВПЦ «ВІЗАВІ», 2025. С. 113–116.

12. Зовнішня торгівля товарами [Електронний ресурс] Державна служба статистики України. 2025. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>, вільний. Дата звернення: 12.05.2025.

13. Ukraine needs 500 million euros to rebuild critical port facilities damaged by Russia [Електронний ресурс] Reuters. 2025. Режим доступу: <https://www.reuters.com/world/ukraine-needs-500-million-euros-rebuild-critical-port-facilities-damaged-by-2025-05-30>, вільний. Дата звернення: 25.05.2025.

14. War fails to halt M&A activity in Ukraine, drives interest in new markets [Електронний ресурс] KPMG в Україні. 2024. Звіт M&A Radar 2024. Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/en/home/media/press-releases/2025/02/ma-activity-in-ukraine-market-analytics.html>, вільний. Дата звернення: 05.05.2025.

15.Husieva N., Niemets O. Investment policy of Ukraine during full-scale war: immediate measures and future perspectives. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University, Series "Geology. Geography. Ecology"*. 2024. №60. P. 199–214. DOI: <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2024-60-14>

References:

1. Zelinska, O., Galazyuk, N. (2024). Transformation of foreign economic activity of domestic enterprises in the context of modern challenges. *Economy and Society*, no. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60> [in Ukrainian].

2. Oliynyk, O. V., Ksendzuk, V. V. (2022). State management of foreign trade activities of the country under martial law. *Economics, management and administration*, no. 4 (102), pp. 50–60. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-50-60](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-50-60) [in Ukrainian].

3. Skrypnyk, S., Protsevyat, O., Voronova, O. (2022). Peculiarities of regulation of foreign economic activity under martial law. *Economy and Society*, no. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> [in Ukrainian].

4. Kvasha, S., Pavlenko, O., Vakulenko, V. (2024). Scientific principles of the development of foreign economic activity in the context of international relations of Ukraine under martial law. *Economy and Society*, no. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6> [in Ukrainian].

5. Shuhalii, A. (2023). Current trends and problems of foreign economic activity of enterprises under martial law conditions. *Economic Bulletin of the University*, no. 18(1), pp. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-65-76> [in Ukrainian].
6. Tulchynska, S. O., Kopyyka, S. V. (2023). Problems of ensuring effective management of foreign economic activities of enterprises under martial law. *Agrosvit*, no. 24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.17> [in Ukrainian].
7. Chornenka, O. (2024). Management of foreign economic activity of an enterprise in the conditions of the digital economy. *Economy and Society*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32> [in Ukrainian].
8. Nudga, A. V., Manaenko, I. M. (2024). Foreign economic activity of Ukrainian enterprises in the context of digital business transformation. Materials of the V international scientific and practical conference «*Business, innovations, management: problems and prospects*». Kyiv, 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303765>. (Accessed April 15, 2025) [in Ukrainian].
9. Pitel, N. Ya. Novak, I. M., Alyoshkina, L. P., Khalakhur, Y. L. (2024). Development of international management in the context of assessing the possibilities of integration of Ukrainian business into the EU internal market. *Collection of scientific papers of the Uman National University of Horticulture*, issue 104, part 2: Economics, pp. 324–337. DOI: [10.32782/2415-8240-2024-104-2-324-337](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-324-337) [in Ukrainian].
10. Datsyuk, A., Protsak, K., Gorodnya, T. (2024). Adaptation of business in wartime. *Economy and society*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8> [in Ukrainian].
11. Pitel, N. Ya. (2025). Problems of managing foreign economic activities of domestic enterprises under martial law. Materials of the IV All-Ukrainian scientific and practical Internet conference «*Conceptual principles of forming effective mechanisms of management and logistics in the agri-food sector*». Uman. Pp. 113–116 [in Ukrainian].
12. Foreign trade in goods. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed May 12, 2025) [in Ukrainian].
13. Ukraine needs 500 million euros to rebuild critical port facilities damaged by Russia. *Reuters*. 2025. Available at <https://www.reuters.com/world/ukraine-needs-500-million-euros-rebuild-critical-port-facilities-damaged-by-2025-05-30> [in Ukrainian].
14. War fails to halt M&A activity in Ukraine, drives interest in new markets. *KPMG in Ukraine M&A Radar 2024 report*. Available at <https://kpmg.com/ua/en/home/media/press-releases/2025/02/ma-activity-in-ukraine-market-analytics.html> (Accessed May 05, 2025).
15. Husieva, N., Niemets, O. (2024). Investment policy of Ukraine during full-scale war: immediate measures and future perspectives. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University, Series "Geology. Geography. Ecology"*, 2024, no. 60, pp. 199–214. DOI: <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2024-60-14>

Annotation

Pitel N. Y., Novak I. M., Alioshkina L. P.

Management of foreign economic activities of domestic enterprises in the face of modern challenges

The article explores the transformational processes occurring in the management of foreign economic activity (FEA) of Ukrainian enterprises under the conditions of the full-scale war in Ukraine. The study proves that, amid the Russian-Ukrainian war and deep transformations in the national economy, effective FEA management has become critically important for preserving and enhancing export potential, securing foreign currency inflows, and integrating the country into global economic processes. The analysis shows that the FEA of domestic business entities faces significant challenges due to the destruction of logistics infrastructure, loss of sales markets, regulatory instability, financial vulnerability, a low level of digitalization, and intensifying global competition.

Changes in the structure of foreign trade flows indicate a critical need to reorient FEA toward new formats, including the development of alternative logistics routes (particularly through EU countries), diversification of export markets and product range, implementation of modern managerial and digital solutions, and attraction of investments and international financial support. The state's role in ensuring a favorable foreign trade environment has increased significantly, particularly through the improvement of regulatory frameworks, export promotion, and reduction of bureaucratic burdens on business.

The necessity of applying adaptive management strategies in wartime conditions is substantiated as a prerequisite for enhancing the resilience of enterprises, building flexible supply chains, responding promptly to external changes, and maintaining positions in global markets. Such strategies should include business process digitalization, development of alternative delivery channels, implementation of innovations, and strengthening of international cooperation.

A significant direction is the establishment of new partnerships within the framework of European integration, which provides Ukrainian enterprises with access to new markets, financial and technological resources, and contributes to the harmonization with EU legal standards. The European integration vector of FEA development requires stronger involvement in international projects, product adaptation to EU standards, and implementation of joint investment initiatives.

It is substantiated that the FEA management system of domestic enterprises under wartime conditions must be transformed toward adaptability, flexibility, and strategic orientation. Successful implementation of the outlined areas of reform will not only stabilize foreign economic activity but also contribute to post-war economic recovery, strengthen Ukraine's international positions, and facilitate integration into the European and global economic space.

Key words: foreign economic activity, FEA management, regulatory framework, logistics, digitalization, foreign investment, international financial support, adaptive strategies, market diversification, European integration.