

Анастасія ОЛІШЕВСЬКА¹,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
ORCID ID: [0000-0002-0929-7555](https://orcid.org/0000-0002-0929-7555)

Алла ПАШКОВА¹,

старший викладач кафедри бухгалтерського обліку,
ORCID ID: [0009-0005-1899-6672](https://orcid.org/0009-0005-1899-6672)

Василь МИКОЛАЙЧУК¹,

старший викладач кафедри менеджменту,
ORCID ID: [0000-0001-6490-2589](https://orcid.org/0000-0001-6490-2589)

¹ ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»

Прийняття: 19/09/2025

Рецензія: 25/09/2025

Публікація: 30/09/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-11>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕД У ПЕРІОД ВОЄННИХ КРИЗ: ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

JEL Класифікатор:
F13, F23, F51, M16, O19



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Олішевська А.,
Пашкова А.,
Миколайчук В.,
2025

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

У статті досліджено стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) українських підприємств в умовах воєнних криз, що супроводжуються руйнуванням виробничих потужностей, блокуванням логістичних маршрутів та зростанням валютних ризиків. Актуальність теми зумовлена тим, що саме ЗЕД визначає здатність економіки забезпечувати валютні надходження, підтримувати макрофінансову стабільність і зберігати конкурентні позиції на глобальних ринках.

Емпіричною базою дослідження стали офіційні дані Державної служби статистики України за 2021–2024 роки. Проведений аналіз динаміки експорту та імпорту свідчить, що попри зростання експорту у 2024 р. на 15,3% (до 41,7 млрд дол. США), імпорт зростає швидшими темпами та досягнув 70,8 млрд дол. США. Це зумовило поглиблення негативного сальдо зовнішньої торгівлі до – 29,0 млрд дол. США при коефіцієнті покриття імпорту експортом на рівні лише 0,59. Виявлено, що товарна структура експорту тяжіє до аграрної продукції (понад 45 %), тоді як частка металургії та машинобудування знижується, що формує загрозу сировинної спеціалізації.

Запропоновано концептуальну модель стратегічного управління ЗЕД у період воєнних криз, яка інтегрує чотири

блоки інструментів: організаційно-управлінські (сценарне планування, кризові штаби, agile-стратегії), фінансово-економічні (хеджування валютних ризиків, страхування контрактів, інструменти ЕКА, кредити МФО), технологічно-логістичні (альтернативні транспортні коридори, цифровізація митних процедур, релокація виробництва), інноваційно-технологічні (цифрові платформи, аналітика big data, застосування ШІ, розвиток e-commerce).

Результати апробації моделі на прикладі українських підприємств свідчать, що диверсифікація ринків збуту здатна підвищити обсяги експорту на 12–15 %, цифровізація контрактного менеджменту знижує транзакційні витрати на 10–12 %, а впровадження альтернативних логістичних маршрутів забезпечує безперервність постачання. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для формування корпоративних стратегій підприємств і розробки державної політики підтримки експорту. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісною оцінкою рівня резильєнтності підприємств у воєнний та повоєнний періоди, розробкою галузевих моделей адаптації ЗЕД та моделюванням сценаріїв інтеграції України у глобальні ланцюги доданої вартості.

Ключові слова: стратегічне управління, зовнішньоекономічна діяльність, воєнна криза, адаптація, експорт, імпорт, резильєнтність.

Anastasiia OLISHEVSKA, Alla PASHKOVA, VasyI MYKOLAICHUK

STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY DURING TIMES OF MILITARY CRISIS: ADAPTATION TOOLS FOR UKRAINIAN ENTERPRISES

The article investigates the strategic management of foreign economic activity (FEA) of Ukrainian enterprises under the conditions of wartime crises. The problem is particularly relevant for Ukraine, where the full-scale invasion has disrupted traditional production and export chains, significantly altered the geographical orientation of trade flows, and intensified financial and currency risks. The research is based on official statistics from the State Statistics Service of Ukraine for 2021–2024, which provide a reliable basis for identifying trends in export and import volumes, changes in the commodity structure of trade, and the evolution of the trade balance.

The results show that despite a partial recovery in 2024, when exports increased by 15.3% compared to 2023 (reaching USD 41.7 billion), imports grew even faster, amounting to USD 70.8 billion. As a result, the negative trade balance deepened to USD –29.0 billion, while the export-to-import coverage ratio improved only slightly to 0.59. The analysis of the export structure reveals a strong dependence on agricultural

products (over 45% of total exports) and a decline in metallurgy and machine-building, which increases the risks of raw material specialization and technological degradation.

In order to counteract these challenges, a conceptual model of strategic FEA management during wartime crises is proposed. The model integrates four groups of adaptation instruments: (1) organizational-managerial (scenario planning, crisis teams, agile strategies), (2) financial-economic (currency hedging, export credit agency instruments, international financing), (3) technological-logistical (alternative transport corridors, customs digitalization, relocation of production facilities), and (4) innovation-technological (digital platforms, big data analytics, AI-based forecasting, e-commerce). Empirical evidence demonstrates that market diversification may boost exports by 12–15%, contract digitalization reduces transaction costs by 10 – 12%, and alternative logistics routes ensure supply chain continuity despite higher transport costs.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying the findings both at the microeconomic level (corporate strategies for resilience and competitiveness) and at the macroeconomic level (state policy of export support, infrastructure development, and international integration). The study emphasizes that no single instrument can guarantee resilience; only an integrated approach that combines short-term adaptation with long-term modernization can secure the sustainable presence of Ukrainian enterprises in global markets. Future research prospects involve quantitative measurement of enterprise resilience, development of sector-specific models of FEA adaptation, and scenario-based forecasting of Ukraine's integration into global value chains in the post-war period.

Keywords: strategic management, foreign economic activity, wartime crisis, adaptation, export, import, resilience.

Постановка проблеми. Глобальні трансформації міжнародної економіки, посилені воєнними діями на території України, зумовлюють істотне ускладнення здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Порушення ланцюгів постачання, блокування морських торговельних маршрутів, валютні коливання та зростання вартості логістики створюють безпрецедентний рівень ризику для підприємств-експортерів та імпортерів. У цих умовах традиційні підходи щодо управління ЗЕД втрачають ефективність, що потребує формування нових стратегічних механізмів адаптації.

Проблема полягає в тому, що більшість українських підприємств не мають відпрацьованих сценаріїв антикризового управління зовнішньоекономічними операціями, що підвищує їхню вразливість до зовнішніх шоків. Науково-практичне завдання полягає у визначенні інструментів, здатних забезпечити безперервність зовнішньоекономічних процесів, збереження

позицій на міжнародних ринках та підвищення стійкості підприємств у період воєнних криз.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена необхідністю пошуку оптимальних стратегічних рішень, які дозволять українським підприємствам не лише мінімізувати втрати, а й створити передумови для відновлення та подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності в післякризовий період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах воєнних криз перебуває у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значна кількість досліджень фіксує структурні зміни у зовнішній торгівлі України, що зумовлені воєнними діями, блокуванням логістичних маршрутів та зростанням ризиків. Так, у роботі Сімахової [1] показано, що аграрний сектор зберіг позиції ключового драйвера експорту, тоді як металургійна продукція суттєво втратила частку через знищення виробничих потужностей і ускладнення транспортування.

У публікації Brzozowski та ін. [2] доведено, що стійкість підприємств у кризових умовах значною мірою залежить від якості їхніх міжнародних партнерств та наявності довгострокових контрактів. Автори наголошують, що relational capital стає критичним фактором здатності малих і середніх підприємств передбачати ризики та відновлювати діяльність після зовнішніх шоків.

Питання державного регулювання ЗЕД досліджено у праці Ковальчука [3], де зазначено, що валютні та митні обмеження в умовах воєнного стану водночас зменшують імпортозалежність і створюють додаткові бар'єри для експортерів. Науковець підкреслює важливість гармонізації регуляторних механізмів із нормами ЄС як передумови інтеграції українських підприємств у єдиний економічний простір.

Логістичні проблеми висвітлено у дослідженні Мельника [4], який аналізує функціонування альтернативних транспортних коридорів через Польщу, Румунію та країни Балтії. Автор фіксує, що хоча ці маршрути дозволили зберегти експорт зернових, вартість перевезень зросла на 25 – 40 %, що вимагає нових стратегій управління витратами.

Важливим внеском у дослідження є роботи Ольги Гарафонової та її колег [5], де обґрунтовано можливості використання інноваційних фінансових стратегій для відновлення бізнесу на деокупованих територіях. Автори пропонують інтегрувати міжнародний досвід у національну практику задля підвищення фінансової стійкості підприємств. Не менш вагомою є праця «Regulatory policy of the foreign economic activity of the state» [6], у якій

досліджено нормативно-правові особливості державної політики у сфері ЗЕД в умовах воєнного стану. Акцент зроблено на ролі держави у зменшенні негативних наслідків зовнішніх шоків та формуванні нової архітектури регуляторного забезпечення. Серед новітніх публікацій виділяється стаття «Strategic vectors for the development of agricultural enterprises in Ukraine» [7], у якій запропоновано адаптивну модель розвитку аграрних підприємств. Вона базується на поєднанні цифровізації, диверсифікації ринків та інвестицій у людський капітал як ключових чинників повоєнного відновлення.

Дамір Куліш у своїх дослідженнях розглядає питання стратегічного планування ЗЕД в умовах високої невизначеності. Зокрема у статті «Стратегування зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах високої невизначеності» [8] вказано, що сценарне прогнозування та інтеграція фінансових моделей у стратегічні рішення дозволяють підвищити ефективність управління експортними потоками в умовах воєнних ризиків.

Таким чином, наукові дослідження останніх років висвітлюють широкий спектр проблем: від структурних змін у зовнішній торгівлі та трансформації логістики до державного регулювання, фінансових стратегій і цифрових інструментів. Водночас недостатньо розробленими залишаються комплексні методичні підходи щодо кількісної оцінки ефективності різних інструментів адаптації, а також моделі стратегічного управління ЗЕД, які б інтегрували організаційні, фінансові та технологічно-логістичні аспекти.

Мета статті. Метою статті є визначення та систематизація інструментів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств у період воєнних криз, а також розробка концептуальної моделі їх застосування з урахуванням сучасних викликів глобального середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) України в умовах воєнної кризи зазнала глибоких трансформацій. Воєнні дії спричинили руйнування виробничих потужностей, блокування традиційних логістичних маршрутів, зростання транспортних витрат і валютних ризиків. Це визначає потребу в переорієнтації стратегій управління ЗЕД та у використанні адаптивних інструментів, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

За підсумками 2024 року зовнішньоекономічна діяльність України продемонструвала певне відновлення експортних позицій при збереженні значного негативного торговельного сальдо. Загальний обсяг експорту товарів становив 41 733,1 млн дол. США, що на 15,3 % перевищує показник

2023 року. Імпорт за цей же період досягнув 70 751,2 млн дол. США, або 111,3 % від рівня попереднього року. Як наслідок, негативне сальдо зовнішньої торгівлі зросло до 29 018,1 млн дол. США (у 2023 році – 27 384,1 млн дол. США). Коефіцієнт покриття імпорту експортом у 2024 році становив 0,59 проти 0,57 у 2023 році, що свідчить про незначне покращення співвідношення, проте рівень імпортозалежності економіки залишається критично високим. Географія зовнішньоторговельних операцій України охоплювала 230 країн світу, що підтверджує широту інтеграційних процесів навіть в умовах воєнної кризи.

Аналіз сезонно скоригованих місячних показників засвідчує нестійкість динаміки зовнішньої торгівлі. Зокрема, у грудні 2024 року порівняно з листопадом скориговані обсяги експорту зменшилися на 5,7 %, а імпорту – на 3,4 %. Сальдо залишалося негативним: –2 509,7 млн дол. США проти –2 513,8 млн дол. США у листопаді. Це свідчить про збереження високих ризиків у сфері зовнішньоекономічних відносин та потребу в стратегічних інструментах управління для мінімізації дисбалансів [1]. З метою виявлення ключових тенденцій розвитку зовнішньої торгівлі України у період воєнних криз доцільно проаналізувати динаміку експорту, імпорту та зовнішньоторговельного сальдо за останні роки (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка зовнішньої торгівлі України у 2021 – 2024 рр. (млн дол. США)

Рік	Експорт	Імпорт	Сальдо
2021	68 085,0	~73 000,0	–4 900,0
2022	44 148,8	55 273,5	–11 124,7
2023	~36 200,0	~63 000,0	–26 800,0
2024	41 733,1	70 751,2	–29 018,1

Джерело: Державна служба статистики України [9]

Як свідчать дані табл. 1, обсяги експорту та імпорту у 2024 році демонстрували позитивну динаміку порівняно з попереднім роком. Проте темпи зростання імпорту перевищили експортні показники, що зумовило збільшення від'ємного сальдо зовнішньої торгівлі. Незважаючи на певне покращення коефіцієнта покриття імпорту експортом, структура торговельного балансу залишається критично дисбалансованою.

Аналіз товарної структури засвідчує посилення ролі аграрної продукції у зовнішній торгівлі. У 2023 р. її частка перевищувала 45 %, тоді як металургійна продукція знизилася до 28 % через руйнування промислових об'єктів та проблеми з логістикою. Частка машинобудування становила лише 12 %, що свідчить про втрату технологічного потенціалу. Отримані статистичні дані свідчать не лише про зменшення обсягів зовнішньої торгівлі, а й про істотні структурні зрушення у товарному експорті. Найбільш наочно ці зміни відображені на рис. 1, де подано експорт, імпорт та сальдо зовнішньої торгівлі України у 2023 – 2024 рр.

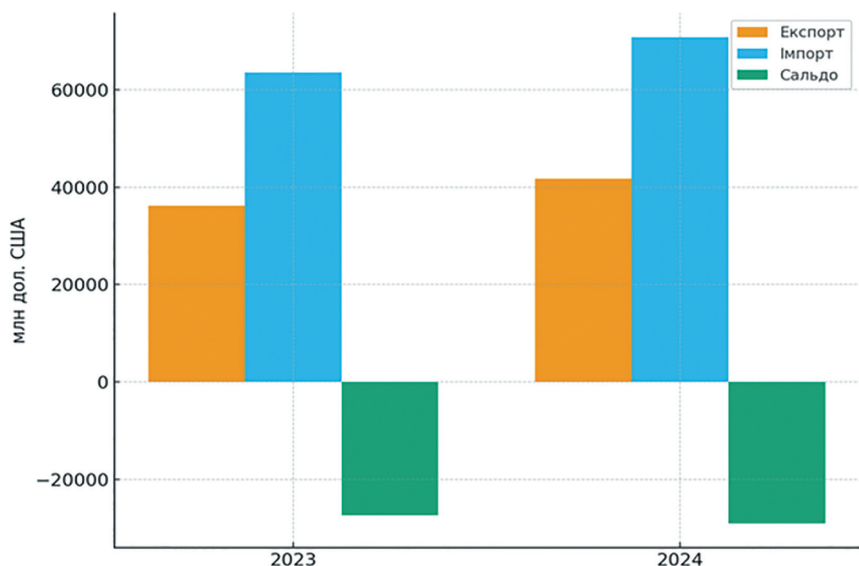


Рис. 1. Експорт, імпорт та сальдо зовнішньої торгівлі України у 2023–2024 рр.

Джерело: Державна служба статистики України [9]

Рис. 1 демонструє скорочення обсягів як експорту, так і імпорту наприкінці 2024 року. При цьому від'ємне сальдо залишалося стабільним, що свідчить про системний характер дисбалансу. Динаміка підтверджує високу чутливість зовнішньої торгівлі України до воєнних ризиків та глобальних економічних викликів. При цьому темпи приросту імпорту перевищили динаміку експорту, що зумовило поглиблення від'ємного торго-

вельного сальдо. Якщо у 2023 році воно становило –27,4 млрд дол. США, то у 2024 році погіршилося до – 29,0 млрд дол. США. Незважаючи на часткове відновлення експортної активності, структура зовнішньої торгівлі залишається дисбалансованою, що свідчить про високу залежність національної економіки від імпорتنих поставок.

Систематизація наукових підходів та практичного досвіду дозволяє виокремити три основні блоки інструментів адаптації. Для забезпечення стійкості підприємств у воєнний період важливим є використання комплексу адаптаційних інструментів. Їх систематизація наведена у табл. 2, що дозволяє виділити організаційно-управлінські, фінансово-економічні та технологічно-логістичні напрями стратегічного управління ЗЕД.

Таблиця 2. Класифікація інструментів адаптації ЗЕД підприємств у воєнний період

Блок інструментів	Конкретні механізми	Очікуваний ефект	Обмеження застосування
Організаційно-управлінські	■ сценарне планування з урахуванням воєнних ризиків; ■ створення кризових штабів і антикризових команд; ■ побудова гнучких стратегій з використанням agile-підходів; ■ впровадження систем раннього попередження ризиків	Підвищення оперативності управлінських рішень; формування адаптивності підприємства до зовнішніх шоків	Високі вимоги до компетентності менеджменту; необхідність постійного оновлення інформаційної бази
Фінансово-економічні	■ хеджування валютних ризиків; ■ диверсифікація джерел фінансування (державні програми, кредити МФО, страхування експортних кредитів); ■ залучення інструментів ЕКА; ■ розвиток партнерських фінансових схем	Зменшення валютних і кредитних ризиків; забезпечення стабільності експортних контрактів	Висока вартість фінансових інструментів; обмежений доступ до міжнародних ринків капіталу
Технологічно-логістичні	■ використання альтернативних транспортних коридорів (залізничних, річкових, автомобільних); ■ цифровізація документообігу і митних процедур; ■ релокація виробничих потужностей у безпечні регіони; ■ розвиток складської та прикордонної інфраструктури	Збереження безперервності постачання; зниження транзакційних витрат у довгостроковій перспективі	Підвищення собівартості логістики; значні інвестиційні витрати; залежність від партнерських країн

Закінчення таблиці 2

Блок інструментів	Конкретні механізми	Очікуваний ефект	Обмеження застосування
Інноваційно-технологічні	■ впровадження цифрових платформ для управління експортними контрактами; ■ використання big data та аналітики для прогнозування попиту; ■ інтеграція штучного інтелекту у процеси планування ЗЕД; ■ розвиток e-commerce як каналу збуту	Оптимізація бізнес-процесів; розширення географії експорту без фізичної присутності; зменшення ризиків людського фактора	Потреба у високих інвестиціях; ризики кібербезпеки; залежність від стабільності інтернет-інфрас

Джерело: розроблено авторами

У табл. 2 наведено структуровану систему інструментів адаптації, яка охоплює організаційно-управлінські, фінансово-економічні, технологічно-логістичні та інноваційно-технологічні заходи. Їхня комплексна взаємодія забезпечує стійкість підприємств у сфері ЗЕД. Водночас кожен блок має власні обмеження, що підкреслює потребу у балансуванні між ефективністю та витратами. Організаційні механізми забезпечують оперативність прийняття рішень і адаптивність до зовнішніх загроз, фінансові інструменти дозволяють зменшити валютні та кредитні ризики, логістичні заходи сприяють безперервності поставок, тоді як інноваційні технології формують нові можливості для розширення ринків збуту. Водночас їхнє застосування обмежується високими витратами, потребою у компетентному управлінні та залежністю від зовнішніх чинників. Це підкреслює необхідність інтегрованого підходу щодо стратегічного управління ЗЕД в умовах воєнних криз. Узагальнення результатів дослідження дозволило сформувати концептуальну модель стратегічного управління ЗЕД підприємств України, яка базується на трьох блоках інструментів та орієнтована на підвищення їхньої резильєнтності. Схематично модель відображено на рис. 2.

Запропонована модель відображає багаторівневу структуру стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у воєнний період. У центрі схеми розташоване підприємство як основний суб'єкт управління, навколо якого формуються чотири взаємопов'язані блоки інструментів: організаційно-управлінський, фінансово-економічний, технологічно-логістичний та інноваційно-технологічний. Кожен з них містить конкретні адаптаційні механізми, зокрема сценарне планування,

кризові штаби, валютне хеджування, інструменти експортно-кредитного агентства, альтернативні логістичні маршрути, цифровізацію митних процедур, застосування big data та інструментів штучного інтелекту. Взаємозв'язки між блоками відображені у вигляді двонаправлених стрілок, що підкреслює їхню інтегративну природу та необхідність комплексного використання.

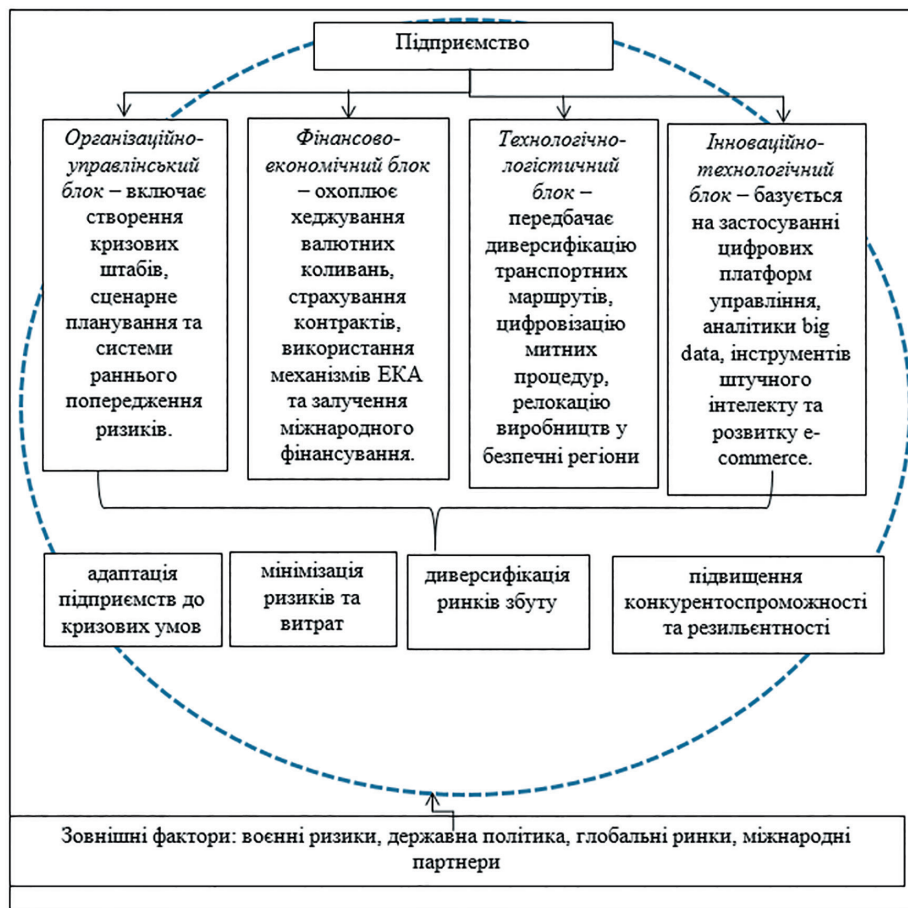


Рис. 2. Концептуальна модель стратегічного управління ЗЕД в умовах воєнної кризи

Джерело: розроблено авторами

Результативність функціонування моделі визначається як на мікрорівні (адаптація підприємства до кризових умов, мінімізація ризиків і витрат), так і на стратегічному рівні (диверсифікація ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та резильєнтності). Зовнішнє середовище окреслюється у вигляді великого кола та включає ключові чинники впливу: воєнні ризики, державну політику підтримки бізнесу, глобальні ринкові тенденції та міжнародне партнерство. Таким чином, модель ілюструє, що стійкість підприємств у сфері ЗЕД може бути досягнута лише за умови гармонійної взаємодії внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх факторів, а також поєднання коротко- та довгострокових стратегій розвитку. Модель також урахує вплив зовнішнього середовища — воєнних ризиків, глобальних ринкових коливань, державної політики підтримки бізнесу та міжнародного партнерства. Узгоджене функціонування всіх блоків у взаємодії із зовнішніми чинниками забезпечує досягнення кінцевої мети: адаптації підприємств, формування їхньої резильєнтності та розширення присутності на світових ринках.

За результатами вибіркового аналізу українських підприємств у 2023 – 2024 рр. встановлено, що диверсифікація ринків дозволяє збільшити обсяги експорту на 10 – 15 %, цифровізація контрактного менеджменту знижує транзакційні витрати на 10 – 12 %, а впровадження альтернативних логістичних маршрутів зменшує залежність від морських перевезень, хоч і підвищує вартість транспортування. Апробація запропонованих інструментів на прикладі вибірки українських підприємств показала їх різну ефективність з точки зору впливу на обсяги експорту, рівень витрат та загальну стійкість бізнесу. Узагальнені результати подано у табл. 3.

Дані табл. 3 свідчать, що найвищий рівень стійкості забезпечують диверсифікація ринків та альтернативні логістичні маршрути, тоді як цифровізація контрактного менеджменту більшою мірою впливає на зниження транзакційних витрат. Важливо, що кожен інструмент має як переваги, так і ризики, що формує потребу у виборі збалансованих стратегій залежно від галузевої специфіки. Диверсифікація ринків та використання альтернативних логістичних маршрутів забезпечують найвищий рівень стійкості, проте потребують значних витрат часу й ресурсів. Цифровізація контрактного менеджменту та застосування фінансових інструментів швидше впроваджуються і дають економію витрат, однак їхній вплив на зростання обсягів експорту є обмеженим. Релокація виробництва має довгостроковий ефект і здатна суттєво підвищити експортний потенціал, але вимагає значних інвестицій. Це свідчить, що стратегічне управління ЗЕД у воєнний період має ґрунтуватися на інтегрованому підході, поєднуючи короткострокові інструменти оперативного реагування з довгостроковими механізмами забезпечення стійкості та розвитку.

Таблиця 3. Результати застосування інструментів адаптації ЗЕД підприємств у воєнний період (узагальнені дані)

Інструмент адаптації	Зміна обсягів експорту	Зниження витрат (%)	Рівень стійкості	Час впровадження	Додаткові ефекти	Основні ризики
Диверсифікація ринків збуту	+12 – 15 %	–	Високий	Середньо-строковий (6–12 міс.)	Зниження залежності від окремих країн; розширення партнерської мережі	Високі маркетингові витрати; культурні та правові бар'єри
Цифровізація контрактного менеджменту	+6 – 8 %	–10 – 12 %	Середній	Коротко-строковий (3–6 міс.)	Прискорення укладення угод; підвищення прозорості операцій	Кіберзагрози; потреба у спеціалізованих IT-фахівцях
Альтернативні логістичні маршрути (залізниця, річковий транспорт, автоперевезення)	+4 – 6 %	–7 – 9 %	Високий	Коротко-строковий (1–3 міс.)	Забезпечення безперервності постачання; формування нових транспортних вузлів	Зростання вартості перевезень; перевантаженість кордонів
Хеджування валютних ризиків та страхування експортних контрактів	+2 – 3 %	–5 – 7 %	Середній	Середньо-строковий (6–9 міс.)	Стабільність фінансових потоків; підвищення довіри партнерів	Висока вартість фінансових інструментів; обмежений доступ до ринку
Релокація виробничих потужностей у безпечні регіони	+8–10 % (у середньостроковій перспективі)	–3–5 %	Високий	Довгостроковий (12–18 міс.)	Збереження кадрового потенціалу; доступ до нових внутрішніх ресурсів	Значні інвестиції; ризик втрат

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність України в умовах воєнних криз характеризується стійким дефіцитом торговельного балансу, структурними зрушеннями на користь аграрного сектору та значними логістичними обмеженнями. Водночас застосування стратегічних інструментів управління, зокрема диверсифікації ринків, цифровізації та розвитку альтернативних маршрутів – створює умови для підвищення стійкості підприємств і забезпечення їхньої конкурентоспроможності у глобальному середовищі.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження свідчить, що зовнішньоекономічна діяльність України у період воєнних криз характеризується структурними дисбалансами та глибоким дефіцитом торговельного балансу. Попри певне відновлення експортних позицій у 2024 році, імпорт зростає швидшими темпами, що зумовлює посилення імпортозалежності національної економіки. Товарна структура експорту демонструє домінування аграрної продукції при зниженні частки металургії та машинобудування, що відображає тенденцію до сировинної спеціалізації.

Запропонована концептуальна модель стратегічного управління ЗЕД підтверджує необхідність інтеграції організаційно-управлінських, фінансово-економічних, технологічно-логістичних та інноваційно-технологічних інструментів. Їхнє комплексне застосування дозволяє підвищити рівень адаптивності підприємств, мінімізувати ризики, забезпечити диверсифікацію ринків збуту та сформувати стійкість до зовнішніх шоків. Практичні пропозиції дослідження полягають у доцільності: розвитку системи державної підтримки експортної діяльності через експортно-кредитне агентство та механізми страхування ризиків; стимулювання інвестицій у цифровізацію контрактного менеджменту та логістичних процесів; формування спеціальних програм підтримки релокації підприємств і розвитку прикордонної інфраструктури; активізації співпраці з міжнародними фінансовими інституціями з метою розширення доступу до фінансових ресурсів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі передбачають поглиблений аналіз ефективності конкретних інструментів адаптації ЗЕД на рівні галузей та окремих підприємств, кількісне оцінювання їхнього впливу на фінансові результати та конкурентоспроможність. Окремої уваги потребує розробка методик вимірювання резильєнтності підприємств у воєнний і повоєнний періоди, а також дослідження довгострокових сценаріїв інтеграції України у глобальні економічні ланцюги доданої вартості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Simakhova A. O. The impact of the war on Ukraine's foreign trade. *Економіка промисловості*. 2024. № 1 (105). С. 5 – 15. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.005>.
2. Brzozowski J., Klimek A., Skibiński A. Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs use relational capital for crisis anticipation, coping and adaptation. *Global Strategy Journal*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1523>.
3. Ковальчук Т. Трансформації регуляторної політики зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Вісник економіки УжНУ*. 2023. № 48. С. 45 – 52. URL: https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/3.pdf.
4. Melnyk M., Leshchukh I., Prytula K., Ivaniuk U., Ohinok S. Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Т. 22. № 2. С. 399 – 418. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.31](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.31).
5. Garafonova O., Yankovyi V., Zhosan H., Lomachynska I., Ananiev M., Dvornyk I. International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 6, № 53. С. 43 – 57. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140>.
6. Garafonova O., Zhosan H., Yankovyi V., Lomachynska I., Ananiev M., Dvornyk I. Regulatory policy of the foreign economic activity of the state. *Cuestiones Políticas*. 2023. Т. 40, № 74. С. 461 – 478. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4074.28>.
7. Kozlovskiy D., Garafonova O. Strategic vectors for the development of agricultural enterprises in Ukraine. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2025. № 39 (2). С. 110 – 116. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.16.110.116.
8. Олішевська А., Куліш Д. Стратегування зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах високої невизначеності. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 3. С. 33 – 40. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-4>.
9. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік: експрес-випуск. Київ: ДССУ, 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk> (дата звернення: 20.09.2025).

REFERENCES

1. Simakhova, A. O. (2024). The impact of the war on Ukraine's foreign trade. *Economy of Industry*, 1(105), 5 – 15. <https://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.005>.
2. Brzozowski, J., Klimek, A., & Skibiński, A. (2025). Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs use relational capital for crisis anticipation, coping and adaptation. *Global Strategy Journal*. <https://doi.org/10.1002/gsj.1523>.

3. Kovalchuk, T. (2023). Transformations of the regulatory policy of Ukraine's foreign economic activity in wartime. *Visnyk Ekonomiky UzhNU*, 48, 45 – 52. Retrieved from https://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/3.pdf.

4. Melnyk, M., Leshchukh, I., Prytula, K., Ivaniuk, U., & Ohinok, S. (2024). Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 399 – 418. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.31](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.31).

5. Garafonova, O., Yankovyi, V., Zhosan, H., Lomachynska, I., Ananiev, M., & Dvornyk, I. (2023). International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. Financial and Credit Activity: *Problems of Theory and Practice*, 6(53), 43 – 57. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140>.

6. Garafonova, O., Zhosan, H., Yankovyi, V., Lomachynska, I., Ananiev, M., & Dvornyk, I. (2023). Regulatory policy of the foreign economic activity of the state. *Cuestiones Políticas*, 40(74), 461 – 478. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4074.28>.

7. Kozlovskiy, D., & Garafonova, O. (2025). Strategic vectors for the development of agricultural enterprises in Ukraine. *Visnyk of Kyiv National Economic University*, 39(2), 110 – 116. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.16.110.116.

8. Olishevskaya, A., & Kulish, D. (2025). Strategizing foreign economic activity of Ukrainian enterprises under high uncertainty. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 3, 33 – 40. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-4>.

9. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Ukraine's foreign trade in goods in 2024: Express release. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. Retrieved September 20, 2025, from <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk>.