

**Ольга ГАРАФОНОВА<sup>1</sup>,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

**Дамір КУЛІШ<sup>2</sup>,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінанси і кредит,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2224-1078>

**Валентина ПОКОТИЛОВА<sup>3</sup>,**

доктор економічних наук, професор, Голова Херсонської районної ради,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3706-2497>

<sup>1</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<sup>2</sup> ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»

<sup>3</sup> Херсонська районна рада

Прийняття: 02/05/2026

Рецензія: 12/05/2026

Публікація: 29/05/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-1>

## СЦЕНАРНО-АДАПТИВНЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

JEL Класифікатор:  
F23, M16, M21, O32



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/)

© Гарафонов О.,  
Куліш Д.,  
Покотилова В.,  
2026

*У статті досліджено теоретико-методичні засади сценарно-адаптивного стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств в умовах глобальної нестабільності. Обґрунтовано, що традиційна логіка стратегічного планування ЗЕД, побудована на відносно стабільних припущеннях щодо зовнішніх ринків, логістики, валютних умов та регуляторного середовища, втрачає достатню управлінську результативність за умов воєнних ризиків, геоекономічної турбулентності, розривів ланцюгів постачання та зміни міжнародної кон'юнктури. Запропоновано розглядати сценарно-адаптивне планування як інтегрований управлінський контур, що поєднує стратегічну діагностику, формування альтернативних сценаріїв розвитку ЗЕД, бюджетне планування, ризик-моніторинг, кадрово-організаційну готовність і механізм регулярного коригування стратегічних рішень. Наукова новизна полягає в уточненні змісту сценарно-адаптивного підходу до стратегічного планування ЗЕД та побудові моделі його реалізації на рівні підприємства. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих таблиць і моделей для попередньої оцінки*

ISSN 2786-5339 (print)  
ISSN 2786-5347 (online)

**готовності підприємства до зовнішньоекономічної діяльності, вибору сценарію виходу на зовнішні ринки та формування адаптивної системи управління ЗЕД.**

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне планування, сценарний підхід, адаптивне управління, глобальна нестабільність, підприємство, ризики, експортна стратегія.

Olga GARAFONOVA, Damir KULISH, Valentyna POKOTYLOVA

## **SCENARIO-ADAPTIVE STRATEGIC PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY**

***The article examines the theoretical and methodological foundations of scenario-adaptive strategic planning of foreign economic activity of enterprises under conditions of global instability. It is substantiated that the traditional logic of strategic planning of foreign economic activity, based on relatively stable assumptions regarding external markets, logistics, currency conditions, and the regulatory environment, is losing managerial effectiveness under conditions of military risks, geo-economic turbulence, supply chain disruptions, and changes in the international market environment. Scenario-adaptive planning is proposed to be considered as an integrated management framework that combines strategic diagnostics, the development of alternative scenarios for foreign economic activity, budget planning, risk monitoring, personnel and organizational readiness, and mechanisms for the regular adjustment of strategic decisions.***

***The scientific novelty lies in clarifying the essence of the scenario-adaptive approach to the strategic planning of foreign economic activity and in developing a model for its implementation at the enterprise level. The practical significance of the results consists in the possibility of using the proposed tables and models for the preliminary assessment of enterprise readiness for foreign economic activity, the selection of scenarios for entering foreign markets, and the formation of an adaptive management system for foreign economic activity.***

**Keywords:** foreign economic activity, strategic planning, scenario approach, adaptive management, global instability, enterprise, risks, export strategy.

**Постановка проблеми.** Зовнішньоекономічна діяльність підприємств у сучасних умовах розвивається не як лінійне розширення ринків збуту, а як складний процес постійного пристосування до змін глобального середовища. Для українських підприємств ця проблема набуває особливої гостроти через поєднання воєнних ризиків, трансформації логістичних

маршрутів, валютної нестабільності, зміни митно-регуляторних процедур, ускладнення доступу до фінансових ресурсів та потреби у швидкій переорієнтації зовнішніх ринків [1, 9, 10].

У таких умовах класичне стратегічне планування ЗЕД, яке передбачає попереднє визначення цілей, ринків, партнерів, ресурсів та очікуваних результатів, уже не може залишатися статичним інструментом. Підприємство змушене не лише формувати стратегію, а й постійно перевіряти її життєздатність у декількох варіантах розвитку зовнішнього середовища. Саме тут і починається наука, а не механічне переписування SWOT-аналізу, яке людство чомусь досі вважає стратегічною думкою.

Сценарно-адаптивне стратегічне планування ЗЕД доцільно розглядати як відповідь на зростання невизначеності. Його сутність полягає у тому, що підприємство заздалегідь формує не один бажаний план зовнішньоекономічної поведінки, а декілька можливих сценаріїв, кожен з яких пов'язується з певними управлінськими діями, бюджетними обмеженнями, ризиками, індикаторами контролю та механізмами оперативного коригування [4, 5].

Особливої актуальності зазначений підхід набуває для підприємств, які працюють або планують працювати на зовнішніх ринках в умовах глобальної нестабільності. Йдеться не тільки про експорт чи імпорт як окремі операції, а про формування цілісної системи стратегічної стійкості підприємства, здатної забезпечити збереження економічної ефективності, управління ризиками, розвиток партнерських зв'язків і підтримання конкурентоспроможності у міжнародному середовищі [2, 3, 6, 7].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика зовнішньоекономічної діяльності підприємств активно розробляється в сучасній українській науковій літературі. Стан та перспективи зовнішньоторговельної діяльності України в умовах війни досліджено у праці І. Власенко, Н. Коцериби та А. Солоненко, де підкреслено значення адаптації зовнішньоторговельних потоків до кризових умов [1]. Питання бюджетного планування ЗЕД як чинника економічної ефективності управління потенціалом підприємства розглянуто О. Трифоною, О. Варяниченко та С. Санніковою [2].

Теоретичні й практичні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств систематизовано Л. Грициною та О. Харун, які акцентують увагу на складності поєднання ринкових, організаційних і регуляторних чинників у процесі управління ЗЕД [3]. Безпосередньо стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства розкрито у дослідженні Ж. Жигалкевич та А. Драгомощенко, де стратегія ЗЕД розглядається як інструмент узгодження цілей підприємства із зовнішнім ринковим середовищем [4].

Важливим є дослідження А. Олішевської та Д. Куліша, у якому стратегування ЗЕД підприємств України аналізується саме в умовах високої невизначеності [5]. Галузевий аспект розвитку ЗЕД підприємств АПК надано В. Стойко [6], а безпековий вимір управління зовнішньоекономічною складовою діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах викликів війни обґрунтовано Б. Кишакевичем та Р. Костецьким [7].

Окремі прикладні аспекти стратегічного розвитку торговельних підприємств висвітлено В. Раскіним [8]. Особливості державного регулювання ЗЕД в умовах воєнного стану розглянуто С. Скрипник, О. Процевят та О. Вороновою [9], а загальні умови підприємницької діяльності, в період воєнного стану, проаналізовано Н. Намлієвою [10]. Теоретичний аспект державного регулювання ЗЕД в Україні розкрито С. Лагутіним [11]. Значущим є також управлінсько-кадровий вимір, поданий у праці М. Заєць, С. Боденчук та О. Нейчевої щодо синергії управління ЗЕД та персоналом [12].

Водночас у науковій літературі недостатньо розробленим залишається саме сценарно-адаптивний вимір стратегічного планування ЗЕД. Наявні праці ґрунтовно висвітлюють стратегування, бюджетування, регулювання, безпеку та кадрове забезпечення, однак потребує поглиблення питання поєднання цих елементів у єдиний адаптивний механізм, який працює не після виникнення кризи, а до неї, під час неї та в процесі виходу з неї.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад сценарно-адаптивного стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної нестабільності та розроблення науково-прикладної моделі його реалізації на рівні підприємства.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: уточнено зміст сценарно-адаптивного підходу до стратегічного планування ЗЕД; систематизовано чинники глобальної нестабільності, що впливають на стратегічні рішення підприємств; запропоновано порівняльну характеристику сценаріїв розвитку ЗЕД; побудовано модель сценарно-адаптивного планування; визначено механізм адаптивного реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства традиційно пов'язується з визначенням довгострокових цілей виходу на зовнішні ринки, вибором форм міжнародної взаємодії, оцінюванням ресурсного потенціалу, формуванням експортно-імпоротної політики, вибором партнерів і розробленням системи контролю результатів [4]. Проте глобальна нестабільність змінює саму логіку такого планування. У центрі уваги опиняється

не тільки стратегічна мета, а й здатність підприємства змінювати траєкторію її досягнення без втрати економічної керованості.

Поточний стан зовнішньоекономічної діяльності України свідчить про суттєву трансформацію структури міжнародної торгівлі під впливом воєнних, логістичних та геоекономічних чинників. У 2021–2025 рр. відбулося різке скорочення обсягів експорту, зміна географії зовнішніх ринків та посилення залежності підприємств від адаптивних механізмів стратегічного реагування [1, 5, 9]. Динаміку зовнішньої торгівлі України наведено в табл. 1.

**Таблиця 1. Динаміка зовнішньої торгівлі України у 2021 – 2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024*	2025*
Експорт товарів, млрд дол. США	68,1	44,1	36,2	39,4	42,7
Імпорт товарів, млрд дол. США	72,8	55,3	63,5	70,1	74,8
Сальдо зовнішньої торгівлі, млрд дол. США	-4,7	-11,2	-27,3	-30,7	-32,1
Частка ЄС у структурі експорту, %	39,2	55,5	64,1	65,8	66,4
Частка агропродукції в експорті, %	41,0	53,0	61,4	59,8	58,6
Індекс логістичних витрат (2021=100)	100	168	154	143	138

\*2024 – 2025 рр. – оцінка на основі аналітичних даних Держстату України, НБУ та Мінекономіки

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 9]

Дані табл. 1 демонструють, що ключовими тенденціями сучасної зовнішньоекономічної діяльності України є: скорочення експортного потенціалу, зростання негативного зовнішньоторговельного сальдо, переорієнтація на ринки ЄС та підвищення логістичних витрат. За таких умов стратегічне планування ЗЕД не може ґрунтуватися виключно на стабільних прогностичних параметрах, а потребує сценарно-адаптивного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств [4, 5].

Під глобальною нестабільністю, у контексті цієї статті, доцільно розуміти сукупність зовнішніх умов, які підвищують непередбачуваність міжнародної господарської взаємодії: воєнні та безпекові ризики, санкційні обмеження, зміни торговельної політики, порушення логістичних ланцюгів, коливання валютних курсів, зміни попиту на зовнішніх ринках, посилення регуляторних вимог, енергетичні ризики та технологічні зрушення.

Для українських підприємств ці чинники не є абстрактним фоном, а безпосередньо впливають на бюджетування, контракти, постачання, персонал і фінансову стійкість [1, 2, 7, 9].

Сценарний компонент стратегічного планування ЗЕД передбачає формування альтернативних варіантів розвитку зовнішньоекономічної діяльності залежно від зміни ключових параметрів середовища. Найдоцільніше виділяти щонайменше три сценарії: базовий, стресовий та можливісний. Базовий сценарій відображає найбільш імовірну траєкторію розвитку ЗЕД за збереження поточних умов. Стресовий сценарій описує ситуацію погіршення зовнішнього середовища, наприклад, унаслідок логістичних обмежень, валютних ризиків або втрати частини партнерів. Можливісний сценарій орієнтований на використання нових ринкових шансів, відкриття альтернативних напрямів експорту, переорієнтацію продуктового портфеля або залучення нових партнерів.

Адаптивний компонент полягає у здатності підприємства не просто мати декілька сценаріїв «на папері», а переводити їх у конкретні управлінські дії. Саме це відрізняє сценарно-адаптивне планування від декоративного сценарного аналізу, який гарно виглядає в тексті, але не впливає на реальні рішення. Адаптивність потребує системи тригерів, тобто показників, за зміни яких підприємство має переглянути бюджет ЗЕД, пріоритети для країни, логістичні маршрути, контрактну політику або кадрове забезпечення [2, 5, 12]. У табл. 2 систематизовано ключові чинники глобальної нестабільності та відповідні адаптивні управлінські реакції підприємства у сфері ЗЕД.

**Таблиця 2. Чинники глобальної нестабільності та адаптивні реакції підприємства у стратегічному плануванні ЗЕД**

Чинник глобальної нестабільності	Прояв у ЗЕД підприємства	Потенційний ризик	Адаптивна управлінська реакція	Науково-практичний акцент
Воєнні та безпекові ризики	Обмеження виробництва, транспортування, страхування вантажів	Зрив контрактів, зростання витрат, втрата партнерів	Резервні маршрути, страхування, диверсифікація партнерів	Зв'язок ЗЕД із економічною безпекою [7, 9]
Валютна нестабільність	Коливання курсу, зміна вартості імпортних ресурсів	Зниження маржинальності, бюджетні втрати	Валютні застереження, сценарне бюджетування	Бюджетне планування ЗЕД [2]
Логістичні розриви	Порушення ланцюгів постачання, подорожчання перевезень	Затримки, штрафи, втрата ринкової позиції	Альтернативні логістичні канали, локалізація запасів	Адаптація зовнішньої торгівлі в умовах війни [1]

**Закінчення таблиці 2**

Чинник глобальної нестабільності	Прояв у ЗЕД підприємства	Потенційний ризик	Адаптивна управлінська реакція	Науково-практичний акцент
Регуляторні зміни	Нові митні, сертифікаційні, торговельні вимоги	Бар'єри входу на ринки, зростання адміністративних витрат	Постійний правовий моніторинг, консультаційна підтримка	Державне регулювання ЗЕД [11]
Зміна зовнішнього попиту	Переформатування потреб іноземних споживачів	Скорочення продажів, втрата сегментів	Перегляд продуктового портфеля, пошук нових ніш	Стратегування в умовах невизначеності [5]
Кадрово-організаційні обмеження	Недостатня компетентність персоналу щодо ЗЕД	Помилки в контрактах, комунікації, документації	Навчання, перерозподіл функцій, розвиток міжнародних компетентностей	Синергія ЗЕД та персоналу [12]

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 5, 7, 9, 11, 12]

Дані табл. 1 свідчать, що стратегічне планування ЗЕД в умовах нестабільності має спиратися не на один прогноз, а на систему управлінських альтернатив. Воєнні та безпекові ризики потребують посилення економічної безпеки зовнішньоекономічної складової [7, 9]. Валютні ризики актуалізують бюджетне планування, оскільки без фінансового сценарію стратегія виходу на зовнішній ринок перетворюється на гарну декларацію з приблизно таким самим практичним ефектом, як парасоля під час урагану [2].

Суттєвим є також кадрово-організаційний аспект. Управління ЗЕД неможливо звести до дій керівника чи відділу експорту. Воно потребує узгодження фінансової, маркетингової, логістичної, юридичної та кадрової підсистем підприємства. Саме тому сучасна парадигма менеджменту ЗЕД дедалі більше пов'язується із синергією управління персоналом, організаційною готовністю та стратегічними рішеннями [12]. Для практичного застосування сценарного підходу доцільно розмежовувати сценарії не лише за рівнем оптимізму, а й за набором управлінських рішень, ресурсних вимог і контрольних індикаторів. Такий підхід подано в табл. 3.

**Таблиця 3. Сценарії стратегічного планування ЗЕД підприємства в умовах глобальної нестабільності**

Сценарій	Передумови реалізації	Стратегічна ціль ЗЕД	Ключові управлінські дії	Контрольні індикатори	Рівень адаптивності
Базовий	Збереження поточних умов зовнішнього середовища	Стабілізація зовнішньоекономічних операцій	Підтримання наявних ринків, помірне бюджетування, контроль контрактів	Експортна виручка, маржинальність, виконання контрактів	Середній
Стресовий	Погіршення логістики, валютні коливання, регуляторні обмеження	Збереження мінімально прийнятного рівня ЗЕД	Скорочення витрат, переорієнтація маршрутів, перегляд партнерств, захист ліквідності	Частка зірваних поставок, валютні втрати, витрати на логістику	Високий
Можливісний	Відкриття нових ринків, зростання попиту, партнерські пропозиції	Розширення міжнародної присутності	Пошук нових ринків, адаптація продукту, посилення маркетингу, інвестиції в експорт	Темп зростання експорту, кількість нових партнерів, частка нових ринків	Високий
Трансформаційний	Тривала зміна зовнішнього середовища та бізнес-моделі	Перебудова моделі ЗЕД підприємства	Цифровізація процедур, зміна країнової структури, нові канали збуту, розвиток компетентностей	Рентабельність ЗЕД, цифрова готовність, частка диверсифікованих поставок	Дуже високий

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 5, 6, 8]

Запропонована у табл. 3 логіка дає змогу уникнути спрощеного поділу сценаріїв на оптимістичний, песимістичний і реалістичний. Для стратегічного управління ЗЕД важливішим є не емоційне забарвлення сценарію, а відповідь на питання: які саме дії має здійснити підприємство за кожного варіанта розвитку подій. Тому базовий сценарій повинен забезпечувати стабілізацію, стресовий – захист керованості, можливісний – використання нових шансів, а трансформаційний – зміну самої моделі зовнішньоекономічної поведінки.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в тому, що сценарне планування поєднується з адаптивним механізмом управління. Сценарії

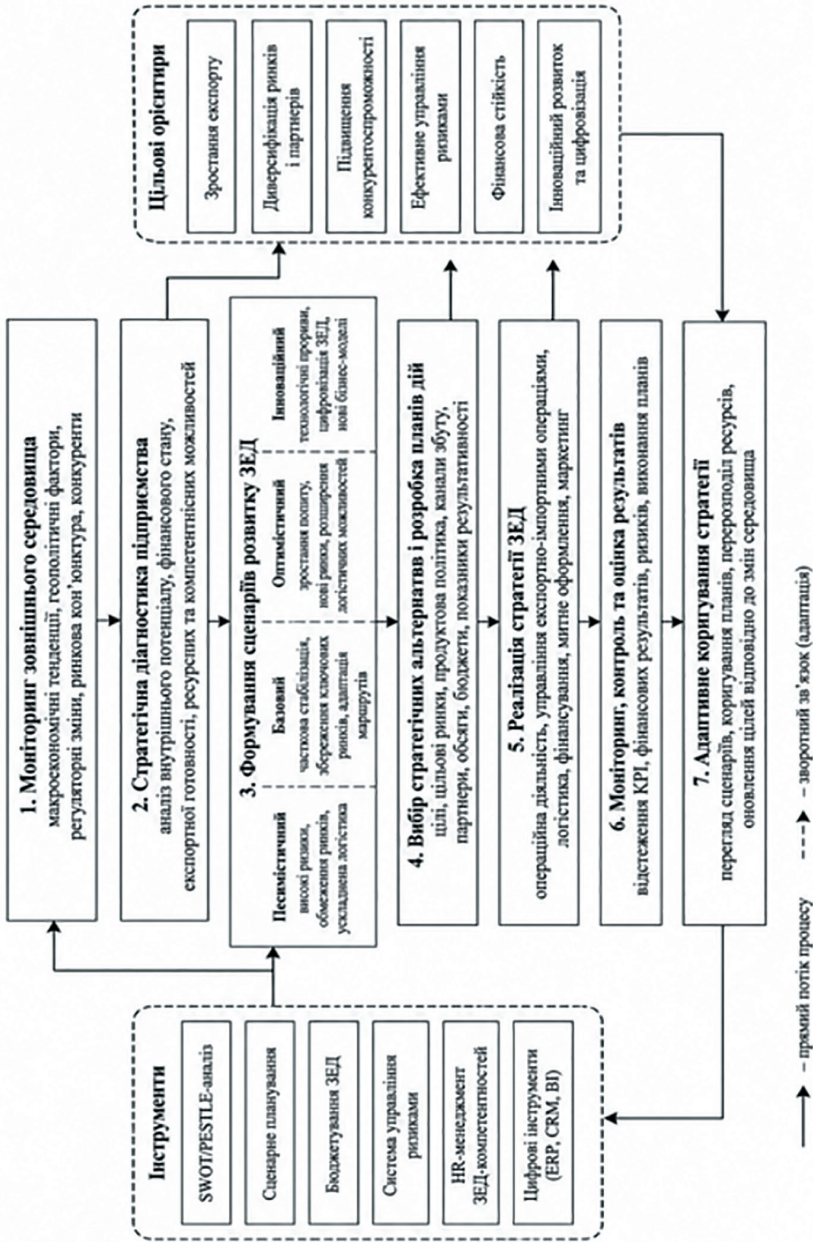
не завершуються на етапі прогнозування, а переходять у систему управлінських рішень, бюджетних обмежень, ризикових індикаторів і коригувальних дій. Таким чином, стратегічне планування ЗЕД є не разовим документом, а циклічним управлінським процесом [5]. На рис. 1 подано авторську модель сценарно-адаптивного стратегічного планування ЗЕД підприємства.

Модель, подана на рисунку 1, відображає послідовність переходу від вхідної діагностики до сценарного вибору, адаптивного коригування та зворотного зв'язку. Її відмінність від традиційних моделей стратегічного планування полягає в наявності постійного контуру перегляду рішень. Якщо змінюються зовнішні умови, підприємство не починає планування заново, а активує заздалегідь підготовлений механізм коригування.

Перший блок моделі передбачає діагностику експортного потенціалу, фінансових можливостей, організаційної готовності, ринкових перспектив і ризиків. Другий блок пов'язаний із формуванням сценаріїв розвитку ЗЕД. Третій блок охоплює стратегічний вибір, тобто визначення пріоритетних ринків, партнерів, каналів збуту, контрактних умов і ресурсної політики. Четвертий блок передбачає адаптивне коригування бюджету, логістики, кадрових рішень та безпекових заходів.

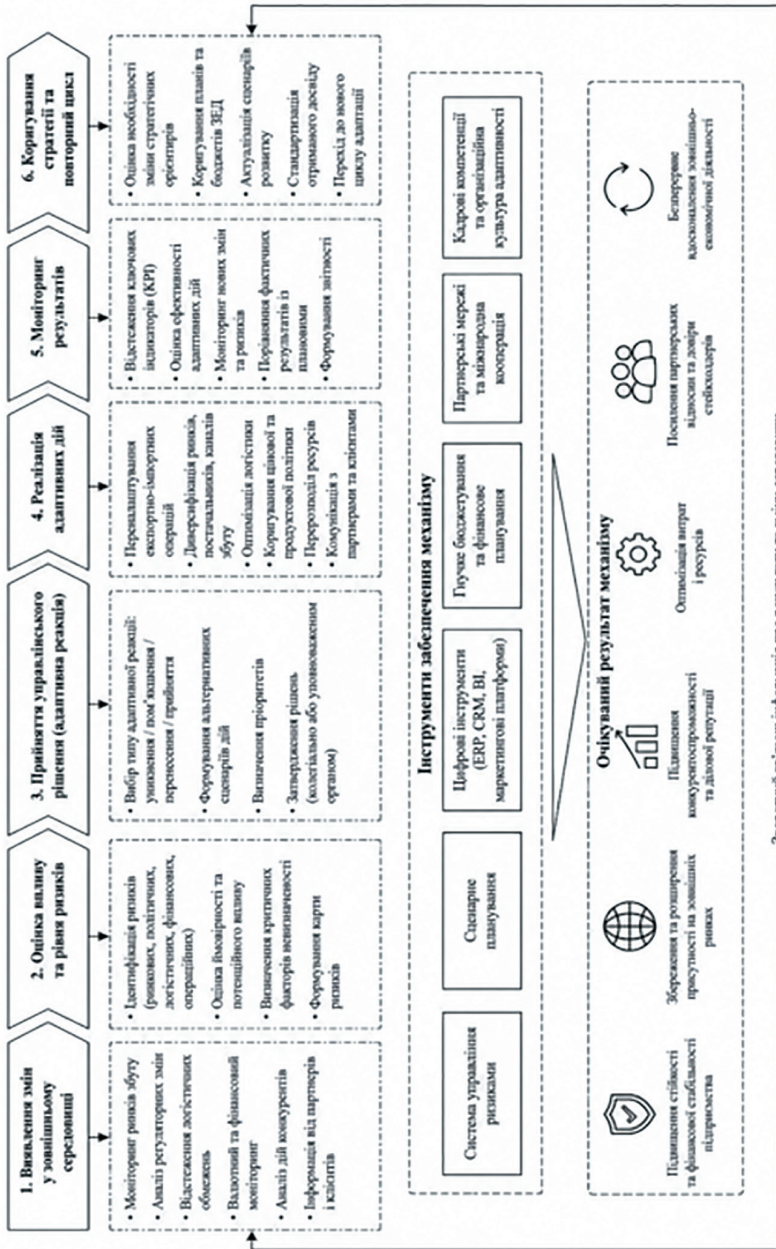
Особливе значення має блок моніторингу тригерів глобальної нестабільності. До таких тригерів належать: різка зміна валютного курсу, зростання логістичних витрат, зміна митних правил, втрата партнера, порушення строків постачання, падіння зовнішнього попиту або поява нових регуляторних вимог. За наявності таких сигналів підприємство має переходити від базового сценарію до стресового, можливісного або трансформаційного. Тут уже не до ритуальних фраз про «підвищення ефективності», бо треба реально рятувати контракт, гроші й репутацію. Узагальнений механізм адаптивного реагування підприємства у ЗЕД подано на рис. 2.

Рисунок 2 демонструє, що адаптивне реагування підприємства у сфері ЗЕД формується під впливом шести груп чинників: геоекономічних ризиків, воєнних і регуляторних обмежень, логістичних розривів, валютних та цінових коливань, зміни зовнішнього попиту, а також кадрово-організаційної готовності. Центральним елементом механізму є управлінський центр ЗЕД, який забезпечує узгодження стратегічних, фінансових, логістичних і кадрових рішень. У практичному вимірі це означає, що підприємству доцільно створювати внутрішній регламент сценарно-адаптивного планування ЗЕД. У такому регламенті мають бути визначені періодичність перегляду зовнішньоекономічної стратегії, відповідальні особи, ключові індикатори моніторингу, межі допустимих відхилень бюджету, порядок переходу між сценаріями та вимоги до інформаційного забезпечення управлінських рішень.



**Рис. 1. Сценарно-адаптивна модель стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.**

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 5, 7, 12]



**Рис. 2. Механізм адаптивного реагування підприємства у зовнішньоекономічній діяльності**

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 5, 7, 9, 12]

Запропонований підхід має прикладне значення для підприємств різних галузей. Для аграрних підприємств він може використовуватися у процесі захисту зовнішньоекономічної складової економічної безпеки [6, 7]. Для торговельних підприємств – у процесі розроблення стратегій розвитку на конкурентних ринках [8]. Для підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, сценарно-адаптивне планування дає змогу поєднати регуляторні вимоги, бюджетні обмеження й необхідність збереження зовнішніх партнерств [9, 10, 11].

Отже, сценарно-адаптивне стратегічне планування ЗЕД можна визначити як систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що ґрунтується на формуванні альтернативних сценаріїв розвитку, постійному моніторингу ключових ризиків, бюджетно-ресурсному узгодженні рішень і здатності підприємства оперативно змінювати стратегічну поведінку залежно від динаміки глобального середовища.

**Висновки та пропозиції.** Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах глобальної нестабільності стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств має трансформуватися від статичної моделі довгострокового плану до сценарно-адаптивної системи управління. Така система передбачає не лише визначення зовнішньоекономічних цілей, а й формування декількох сценаріїв розвитку, бюджетне забезпечення кожного з них, постійний моніторинг ризиків і механізм швидкого коригування управлінських рішень.

Запропоновано авторську модель сценарно-адаптивного стратегічного планування ЗЕД підприємства та механізм адаптивного реагування на зміни глобального середовища.

Практична цінність результатів полягає у можливості використання запропонованих таблиць і моделей для розроблення стратегій ЗЕД підприємств, оцінювання їхньої готовності до роботи на зовнішніх ринках, побудови сценаріїв реагування на кризові ситуації та посилення стійкості зовнішньоекономічної діяльності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням кількісної методики оцінювання сценарно-адаптивної готовності підприємства до ЗЕД, формуванням інтегрального показника стратегічної стійкості зовнішньоекономічної діяльності та апробацією запропонованої моделі на підприємствах різних галузей економіки України.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Власенко І., Коцеруба Н., Солоненко А. Стан та перспективи зовнішньоторговельної діяльності України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 4 – 11. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.1>.

2. Трифонова О. В., Варяниченко О. В., Саннікова С. Ф. Бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності як чинник економічної ефективності управління потенціалом та розвитком підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14792467>.

3. Грицина Л., Харун О. Зовнішньо-економічна діяльність підприємств: проблеми теорії та практики. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2025. № 344(4). С. 351 – 356. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-49>.

4. Жигалкевич Ж., Драгомощенко А. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.

5. 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>.

6. Стойко В. Ю. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17360664>.

7. Кишакевич Б. Ю., Костецький Р. В. Механізм управління зовнішньоекономічною складовою економічної безпеки сільськогосподарських підприємств в умовах викликів війни. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.50>.

8. Раскін В. Розробка стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2026. № 1(45). С. 194 – 203. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-194-203](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-194-203).

9. 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>.

10. Намлієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 150 – 157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>.

11. Лагутін С. Теоретичні аспекти державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Молодий вчений*. 2024. № 6(130). С. 189 – 194. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-24>.

12. Заєць М., Боденчук С., Нейчева О. Синергія управління зовнішньоекономічною діяльністю та персоналом у сучасній парадигмі менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6033>.

## REFERENCES

1. Vlasenko I., Kotseruba N., Solonenko A. Stan ta perspektyvy zovnishnotorhovelnoi diialnosti Ukrainy v umovakh viiny. *Економіка і організація управління*. 2025. Pp. 4 – 11. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.1>.

2. Tryfonova O. V., Varianychenko O. V., Sannikova S. F. Biudzhetne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti yak chynnnyk ekonomichnoi efektyvnosti upravlinnia potentsialom ta rozvytkom pidpriemstva. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2025. No 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14792467>.
3. Hrytsyna L., Kharun O. Zovnishno-ekonomichna diialnist pidpriemstv: problemy teorii ta praktyky. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2025. No 344(4). Pp. 351 – 356. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-49>.
4. Zhyhalkevych Zh., Drahomoshchenko A. Stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. No 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.
5. Olishavska A., Kulish D. Stratehuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv Ukrainy v umovakh vysokoi nevyznachenosti. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. No 3. Pp. 33 – 40. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-4>.
6. Stoiko V. Yu. Stratehiia rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv APK. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2025. No 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17360664>.
7. Kyshakevych B. Yu., Kostetskyi R. V. Mekhanizm upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu skladovoiu ekonomichnoi bezpeky silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh vyklykiv viiny. *Efektivna ekonomika*. 2026. No 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.50>.
8. Raskin V. Rozrobka stratehii rozvytku torhovelynykh pidpriemstv na rynku avtozapchastyn. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2026. No 1(45). Pp. 194 – 203. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-194-203](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-194-203).
9. Skrypnyk S., Protseviat O., Voronova O. Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. No 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>.
10. Namliieva N. Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2023. No 2(47). Pp. 150 – 157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>.
11. Lahutin S. Teoretychni aspekty derzhavnogo rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v Ukraini. *Molody vchenyi*. 2024. No 6(130). Pp. 189 – 194. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-24>.
12. Zaiets M., Bodenчук S., Neicheva O. Synerhiia upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu ta personalom u suchasni paradyhmi menezhmentu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. No 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6033>.