

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.13>

УДК 339.9:658.8:330.342.14

Олена НІКОЛЮК,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-1665-0361
email: alenavn11@gmail.com

Тетяна САВЧЕНКО,

доктор економічних наук, професор
кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0001-7990-1570
email: savchenko1802@ukr.net

Наталія БРЮШКОВА,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
ORCID 0000-0002-5720-0623
email: NatashaBrju@ukr.net

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки, євроінтеграції, воєнних викликів та нестабільності зовнішнього середовища. Використання сучасних підходів до стратегічного планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємств.

Мета статті полягає в обґрунтуванні методологічних засад формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки з урахуванням впливу нестабільного зовнішнього середовища та сучасних глобалізаційних викликів.

Методи дослідження. Використано системний, ситуаційний, процесний, ресурсний та інституціональний підходи, а також методи аналізу, узагальнення, порівняння, прогнозування і сучасні інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST, SPACE, GAP).

Отримані результати. Обґрунтовано методологічні засади формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, запропоновано інтегровану модель її формування,

систематизовано етапи стратегічного планування та визначено напрями підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами.

Практична цінність полягає в концертуалізації моделі інтеграції структурних підрозділів підприємства при формуванні стратегії ЗЕД та узагальненні етапів формування зовнішньоекономічної стратегії в умовах економічних трансформацій.

Висновки. Встановлено, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить від комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, стратегічної гнучкості та здатності підприємства адаптуватися до змін міжнародного середовища.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне управління, трансформаційна економіка, стратегія підприємства, міжнародна торгівля, стратегічне планування, конкурентоспроможність.

UDC 339.9:658.8:330.342.14

Olena NICOLIUK,

Doctor of economics, Professor

Head of department of public administration

Odesa National University of Technology, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0002-1665-0361

email: alenavn11@gmail.com

Tetiana SAVCHENKO,

Doctor of economics, Professor

Professor of the Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade

Odesa National University of Technology, Odesa, Ukraine

ORCID 0000-0001-7990-1570

email: savchenko1802@ukr.net

Nataliia BRIUSHKOVA,

candidate of Economic Sciences,

Associate Professor

the Department Public Management and Administration

ORCID 0000-0002-5720-0623

email: NatashaBrju@ukr.net

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY STRATEGY FORMATION UNDER CONDITIONS OF A TRANSFORMATIONAL ECONOMY

Abstract

Relevance. The relevance of the topic is determined by the need to develop an effective foreign economic activity strategy for enterprises under conditions of a transformational economy, European integration, wartime challenges, and an unstable external environment. The application of modern

approaches to strategic planning contributes to enhancing the competitiveness and adaptability of enterprises.

The purpose of the article is to substantiate the methodological foundations for developing a foreign economic activity strategy for enterprises in a transformational economy, taking into account the impact of an unstable external environment and contemporary globalization challenges.

Research methods. The study employs systemic, situational, process, resource-based, and institutional approaches, as well as methods of analysis, generalization, comparison, forecasting, and modern strategic analysis tools, including SWOT, PEST, SPACE, and GAP analyses.

Results. The methodological foundations for developing a foreign economic activity strategy have been substantiated; an integrated model for its formation has been proposed; the stages of strategic planning have been systematized; and the directions for improving the effectiveness of strategic management of enterprises have been identified.

Practical value. The practical significance of the study lies in the conceptualization of a model for integrating the structural units of an enterprise in the process of developing a foreign economic activity strategy and in the generalization of the stages of forming a foreign economic strategy under conditions of economic transformation.

Conclusions. It has been established that the effectiveness of foreign economic activity depends on a comprehensive analysis of internal and external factors, strategic flexibility, and the enterprise's ability to adapt to changes in the international environment.

Keywords: foreign economic activity, strategic management, transformational economy, enterprise strategy, international trade, strategic planning, competitiveness.

Вступ. У сучасних умовах трансформації національної економіки, що супроводжується змінами інституційного середовища, нестабільністю зовнішньоекономічної кон'юнктури, геополітичними зрушеннями та інтеграційними процесами, питання формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності набуває особливої актуальності. Підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових правил функціонування на міжнародних ринках, водночас долаючи бар'єри, пов'язані з нестачею фінансових ресурсів, нестабільністю валютного курсу, високим рівнем конкуренції та нерозвиненістю механізмів державної підтримки експорту. Зовнішньоекономічна діяльність, яка раніше розглядалася як допоміжний напрям, нині стає стратегічно важливою складовою розвитку підприємств, особливо в умовах зниження платоспроможного внутрішнього попиту та потреби в диверсифікації ринків збуту.

Попри значну кількість досліджень, присвячених управлінню ЗЕД, питання методологічного забезпечення формування зовнішньоекономічної стратегії саме в умовах трансформаційної економіки залишається фрагментарно розкритим. Більшість підходів орієнтовані на стабільні ринкові системи та не враховують специфіку кризових і посткризових змін, характерних для країн із перехідною економікою, таких як Україна. Таким чином, виникає потреба в удосконаленні існуючих методологічних підходів до формування стратегії ЗЕД, які враховували б динамічність зовнішнього середовища, потребу в стратегічній гнучкості та системному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників. Саме це зумовлює

необхідність комплексного наукового дослідження, спрямованого на формалізацію принципів, етапів і інструментів стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у контексті трансформаційних змін.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Проблематика стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю активно досліджується вітчизняними науковцями, зокрема увагу приділено питанням організаційного забезпечення, інструментів планування та вибору ефективних стратегій. У працях А. Дідика, Ю. Погорелова та В. Лемішовського [1, с. 46] акцент зроблено на розробці інструментів розвитку суб'єктів ЗЕД з урахуванням сучасного економічного контексту. Дослідження А. Дунської та К. Кузнецової [2, с. 24] систематизують управлінські підходи до менеджменту ЗЕД підприємств, особливо в умовах змін зовнішнього середовища. У роботах Н. Тюріної та Н. Карвацкої [3] розглянуто стратегічні аспекти функціонування підприємств у сфері ЗЕД, зокрема механізми прийняття управлінських рішень. Окремі публікації присвячені впливу євроінтеграційних процесів на трансформацію зовнішньоекономічної політики підприємств [4, с. 118], [7] [8, с. 112]. Водночас слід зазначити, що більшість досліджень не розкривають у повній мірі методологічних засад стратегічного планування ЗЕД саме в умовах трансформаційної економіки, що обумовлює актуальність подальшого наукового осмислення цієї проблематики.

Метою статті є обґрунтування методологічних засад формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки, з урахуванням особливостей нестабільного зовнішнього середовища, викликів глобалізації та потреби у стратегічній адаптивності.

Виклад основного матеріалу. Формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства вимагає надійної теоретико-методологічної основи, яка дозволяє поєднати стратегічне бачення, адаптаційні механізми та інструменти управління в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Стратегічне планування ЗЕД є складовою загальної системи стратегічного менеджменту підприємства та спирається на низку базових наукових підходів, серед яких провідними є системний, ситуаційний, процесний, ресурсний, інституціональний і комплексний підходи.

Системний підхід передбачає розгляд зовнішньоекономічної діяльності як цілісної підсистеми у структурі загальної господарської діяльності підприємства, яка взаємодіє з іншими функціональними блоками (маркетинг, фінанси, логістика, управління персоналом тощо) та оточенням, що дозволяє забезпечити узгодженість цілей ЗЕД зі стратегічними орієнтирами підприємства, а також врахувати внутрішню логіку розвитку бізнесу [2, с. 25], [3].

Ситуаційний підхід акцентує увагу на необхідності гнучкої реакції на зміну зовнішніх умов, зокрема геополітичної ситуації, митної та тарифної політики, валютної кон'юнктури, коливань попиту на світових ринках. В умовах

трансформаційної економіки, де постійно змінюються «правила гри», стратегія повинна бути не жорстко фіксованою, а адаптивною до нових викликів і обставин [4, с. 120].

Процесний підхід розглядає стратегічне планування ЗЕД як безперервний управлінський процес, що включає аналіз середовища, постановку цілей, розробку стратегічних альтернатив, їх реалізацію та контроль результатів. Це дозволяє забезпечити цілісність та логічну послідовність стратегічних рішень, що є особливо важливим за умов динамічної трансформації економіки [3].

Ресурсний підхід фокусується на ідентифікації та ефективному використанні внутрішніх ресурсів підприємства – фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних – для досягнення зовнішньоекономічних цілей. У трансформаційній економіці, де доступ до ресурсів часто обмежений, ключове значення має оптимізація їх розподілу та підвищення ефективності використання [1, с. 132], [5, с. 228].

Інституціональний підхід дозволяє враховувати регуляторні, правові, культурні та міжнародні особливості ведення ЗЕД. Зокрема, важливим є вплив державної політики, міжнародних угод, стандартів ЄС, умов членства в міжнародних організаціях, таких як СОТ, ЄС тощо. Саме інституційне середовище суттєво визначає можливості та обмеження для реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства [4, с. 122], [8, с. 114].

У контексті трансформаційної економіки особливої ваги набуває інтеграція вказаних підходів у межах комплексного методологічного підґрунтя, що дозволяє не лише забезпечити адаптивність стратегії ЗЕД до умов невизначеності, а й зберегти довгострокову стратегічну спрямованість розвитку підприємства. Комплексний підхід також враховує сучасні виклики, такі як цифровізація міжнародної торгівлі, розвиток електронної комерції, логістична нестабільність, санкційна політика та перебудова глобальних ланцюгів постачання.

Крім того, стратегічне планування ЗЕД потребує використання сучасного інструментарію аналізу: SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища; PEST-аналізу для врахування політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів; SPACE-аналізу для оцінювання конкурентної позиції підприємства; GAP-аналізу для ідентифікації стратегічного розриву між бажаним і реальним станом зовнішньоекономічної активності [3; 5, с. 230].

Таким чином, теоретико-методологічні основи стратегічного планування ЗЕД в умовах трансформаційної економіки повинні бути гнучкими, комплексними, адаптованими до викликів часу та орієнтованими на забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища та мінливості глобальних ринків. Подальші наукові дослідження у цьому напрямі мають сприяти вдосконаленню прикладного інструментарію та розробці моделей стратегій, релевантних до сучасних економічних реалій.

Трансформаційна економіка, що характеризується глибокими змінами в інституційній структурі, функціонуванні ринкових механізмів, дерегуляцією та лібералізацією зовнішньоекономічних зв'язків, формує принципово нові умови для стратегічного управління підприємствами, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). У такому середовищі управлінські рішення повинні не лише враховувати наявні ресурси та ринкові можливості, а й передбачати зміну правил гри, виникнення нових бар'єрів та нестандартних ризиків. Це зумовлює потребу в нових підходах до стратегічного управління, що базуються на адаптивності, гнучкості, проактивності та сценарному прогнозуванні.

Однією з ключових особливостей стратегічного управління в трансформаційних умовах є необхідність постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі, включаючи політичні, правові, економічні та технологічні чинники. Зокрема, для українських підприємств вагоме значення мають коливання валютних курсів, нестабільна фіскальна політика, ризики, пов'язані з доступом до міжнародних ринків, а також вимоги європейського регулювання в межах процесу інтеграції до ЄС [4, с. 120; 5, с. 230]. У таких умовах ефективне стратегічне управління передбачає не лише аналіз теперішньої ситуації, а й побудову альтернативних стратегічних сценаріїв з урахуванням потенційних шоків та трансформацій.

Ще одна особливість – необхідність врахування обмеженості ресурсного потенціалу, особливо у малих і середніх підприємств, які часто не мають доступу до дешевих фінансових ресурсів, сучасних технологій чи міжнародної логістики. У цьому контексті стратегія ЗЕД повинна бути максимально раціональною, концентруватися на «вузьких» ринкових нішах, використанні міжфірмової кооперації та аутсорсингу, розвитку партнерств із локальними чи іноземними суб'єктами [6-7]. Це змінює підхід до вибору стратегій – на перший план виходять адаптаційна, диференціаційна та партнерська моделі, які дозволяють зменшити навантаження на власні ресурси.

У трансформаційній економіці також відбувається зміна парадигми управління ризиками: вони стають не винятком, а постійною умовою функціонування бізнесу, що зумовлює необхідність інтегрувати систему стратегічного управління ЗЕД із механізмами управління ризиками (risk management), що включає оцінку політичних, логістичних, регуляторних, фінансових ризиків та розробку механізмів їх нейтралізації. Прогнозування валютних ризиків, ризиків контрагентів, зміни митного регулювання – усе це повинно входити до сфери відповідальності стратегічного менеджменту ЗЕД [1, с.125; 5, с.231].

Особливої уваги заслуговує і роль інституційних чинників. Стратегічне управління в умовах трансформаційної економіки неможливе без урахування впливу державної політики, системи підтримки експорту, регулювання інвестицій,

технічного регулювання та податкового стимулювання зовнішньоекономічної активності. Як показують дослідження, за відсутності передбачуваної та послідовної державної політики суб'єкти господарювання втрачають мотивацію до довгострокового стратегічного планування [1, с.151; 4, с.123]. Тому адаптація стратегій ЗЕД до інституційного середовища, а також участь у державних програмах підтримки мають стати частиною стратегічної парадигми підприємства.

Крім того, стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах трансформаційних змін вимагає нової культури прийняття рішень. Зростає значення аналітичної складової, цифрових технологій прогнозування, інтелектуального аналізу даних, а також використання стратегічного консалтингу. Інформаційна асиметрія, висока швидкість змін і глобалізація зумовлюють потребу у швидкому доступі до актуальних міжнародних даних, цифрових платформ торгівлі, аналітичних інструментів моніторингу ринків і конкурентів [2, с. 25; 6].

Узагальнюючи, стратегічне управління ЗЕД у трансформаційній економіці повинно бути: адаптивним – здатним до швидкої перебудови за умов зміни середовища; ресурсно-орієнтованим – з акцентом на ефективне використання обмежених внутрішніх можливостей; інституційно узгодженим – із урахуванням державних рамкових обмежень і можливостей; проактивним – здатним не лише реагувати, а й передбачати та формувати майбутні зміни.

Усі ці особливості мають бути закладені у методологію стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що прагне вижити, розвиватися та досягати довгострокового успіху в умовах постійної економічної трансформації.

Проведений аналіз існуючих наукових підходів свідчить [9, с. 43; 10, с. 320; 11, с. 235; 12], що більшість моделей формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності орієнтовані переважно на послідовність етапів стратегічного планування або вибір окремих інструментів аналізу зовнішнього середовища. Водночас у сучасних умовах воєнного стану, трансформації економіки, поглиблення євроінтеграційних процесів та цифровізації бізнесу ефективність стратегічних рішень значною мірою визначається не лише якістю аналітичного забезпечення, а й рівнем координації між функціональними підрозділами підприємства, швидкістю інформаційного обміну та здатністю інтегрувати результати аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища в єдину систему стратегічного управління.

Традиційні моделі, як правило, розглядають процес формування стратегії як лінійну послідовність управлінських дій [13, с. 25; 14; 15, с. 119; 16, с. 225], приділяючи недостатню увагу взаємодії функціональних підсистем підприємства та їх спільній участі у прийнятті стратегічних рішень. При цьому саме комплексний характер сучасних викликів, зумовлених воєнними ризиками, зміною логістичних маршрутів, нестабільністю валютного середовища,

посиленням вимог європейського ринку та цифровою трансформацією міжнародної торгівлі, потребує переходу від функціонально ізольованого до інтегрованого підходу до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

З огляду на це запропоновано інтегровану модель формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного часу та трансформаційної економіки (рис. 1), яка ґрунтується на координації діяльності функціональних підсистем підприємства під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

На відміну від традиційних моделей, у яких стратегія ЗЕД розглядається переважно як результат послідовного проходження окремих етапів стратегічного планування, запропонована модель базується на інтеграції функціональних підрозділів підприємства в єдину систему стратегічного управління.

Центральним елементом моделі виступає стратегічний координаційний центр з формування стратегії ЗЕД підприємства, який забезпечує інтеграцію інформаційних потоків між усіма структурними підрозділами, формування стратегічних альтернатив, узгодження управлінських рішень та їх адаптацію до змін зовнішнього середовища.

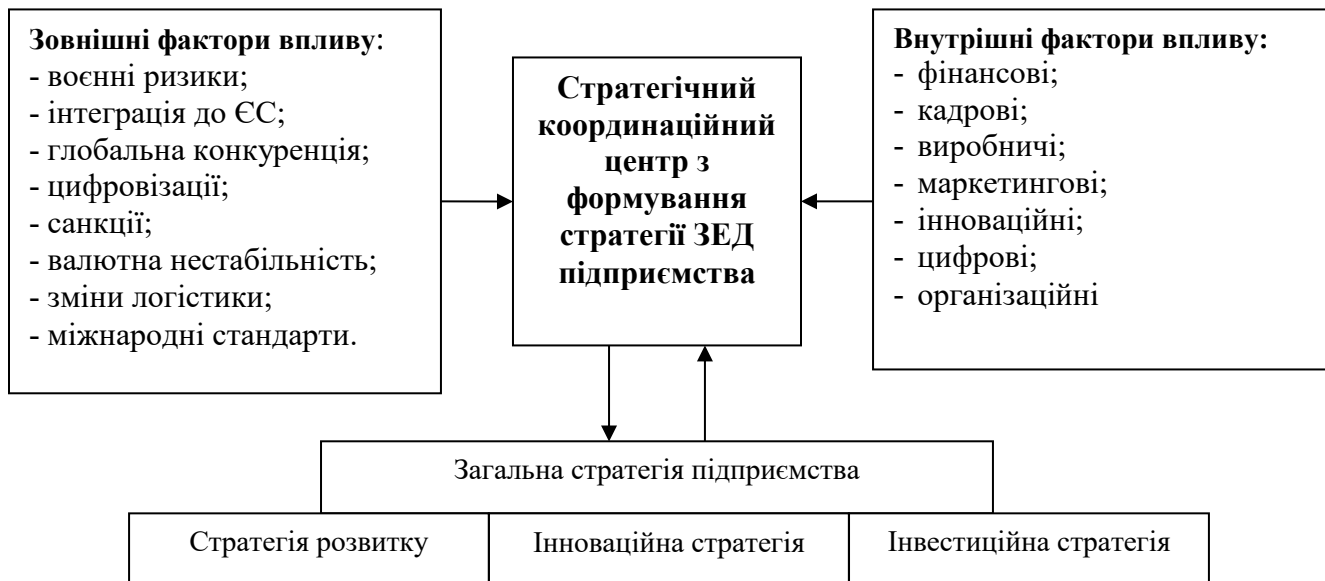


Рис. 1 Модель інтеграції структурних підрозділів підприємства при формуванні стратегії ЗЕД

Джерело: запропоновано авторами

Формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є складним багатоступеневим процесом, який вимагає чіткого дотримання певної послідовності дій, що базуються на глибокому аналізі як внутрішнього потенціалу підприємства, так і особливостей зовнішнього середовища (табл. 1). У трансформаційній економіці, де середовище функціонування бізнесу є динамічним, нестабільним та часто непередбачуваним,

правильна послідовність і гнучкість етапів стратегічного планування набуває особливого значення.

Таким чином, етапність формування стратегії ЗЕД передбачає логічну послідовність управлінських рішень: від аналізу ситуації – до оцінки результатів реалізації. Усі етапи взаємопов'язані, і успіх на кожному з них залежить від якості попереднього. Особливо важливо в умовах трансформаційної економіки зберігати стратегічну гнучкість і водночас – дотримуватись системного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У процесі стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства надзвичайно важливо правильно визначити тип стратегії, що найбільшою мірою відповідає як внутрішнім можливостям організації, так і умовам зовнішнього середовища. Класифікація стратегій ЗЕД базується на різних критеріях: рівні міжнародної активності підприємства, характері виходу на зарубіжні ринки, цільових орієнтирах, ступені адаптації до ринкових умов, рівні ризику та ресурсної забезпеченості. Залежно від обраної класифікації, кожна стратегія має власні цілі, інструменти реалізації, горизонти планування та типові ризики.

Таблиця 1

Етапи формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Етап	Основні інструменти та методи	Результат
1. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства	PEST-аналіз, STEEP-аналіз, модель п'яти сил Портера, фінансовий аналіз, аналіз ресурсного потенціалу	Визначення можливостей та обмежень підприємства для здійснення зовнішньоекономічної діяльності
2. SWOT-аналіз та стратегічна оцінка позицій підприємства	SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, експертні оцінки	Формування стратегічного бачення розвитку зовнішньоекономічної діяльності
3. Формування стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності	SMART-підхід, стратегічне планування, прогнозування	Система конкретних, вимірюваних і досяжних цілей зовнішньоекономічної діяльності
4. Розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії ЗЕД	Матриця GE/McKinsey, SPACE-аналіз, сценарний аналіз, експертні методи оцінювання	Обрана стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства
5. Планування реалізації стратегії	Бізнес-планування, бюджетування, KPI, проєктний менеджмент	Деталізований план реалізації стратегії ЗЕД
6. Контроль, моніторинг та коригування стратегії	Система KPI, стратегічний моніторинг, аналіз відхилень, аудит ефективності	Підвищення адаптивності та забезпечення ефективності реалізації стратегії ЗЕД

Джерело: складено авторами на підставі [1-8]

Одним із базових підходів до класифікації стратегій ЗЕД є класифікація за рівнем інтенсивності міжнародної активності. В її межах виділяють такі стратегії:

1. Пасивна стратегія, коли підприємство виходить на зовнішні ринки епізодично або за умов обмеженої конкуренції, не маючи чіткої експортної політики. Така стратегія притаманна малим підприємствам із нестабільним фінансовим становищем або відсутністю досвіду ЗЕД.

2. Активна стратегія, що передбачає систематичне освоєння зовнішніх ринків, участь у виставках, створення закордонних представництв, формування бренду на міжнародному рівні. Ця стратегія притаманна середнім і великим підприємствам, які мають чітко сформульовану зовнішньоекономічну політику та здатні інвестувати в розширення своєї присутності за кордоном.

За характером доступу до зарубіжного ринку можна виділити [1 - 5]:

1. Експортну стратегію – найбільш поширену форму ЗЕД, яка реалізується шляхом прямого чи опосередкованого експорту товарів або послуг. Пряма модель передбачає власну торгівлю за кордон, а непряма – через посередників. Ця стратегія відносно проста у реалізації, однак обмежена впливом на кінцевого споживача та вразлива до зовнішніх бар'єрів (мити, квоти, санкції).

2. Ліцензійну стратегію, що передбачає передачу прав на використання технологій або бренду іноземному партнеру. Вона дає змогу уникати значних витрат на вихід на ринок, але водночас обмежує контроль над якістю та дистрибуцією.

3. Стратегію спільного підприємства (joint venture), що дозволяє об'єднувати ресурси з іноземними партнерами та адаптувати продукцію до місцевого ринку. Її перевага полягає в локалізації, однак ризики полягають у складнощах управління та розподілу прибутку.

4. Міжнародну інвестиційну стратегію, яка передбачає створення власних виробничих або торговельних структур за кордоном. Це найбільш складна та капіталомістка форма ЗЕД, яка забезпечує максимальний контроль, але водночас вимагає ґрунтового аналізу ризиків та стабільності інституційного середовища приймаючої країни.

У трансформаційній економіці, де зміни в податковому, валютному та зовнішньоторговельному регулюванні можуть відбуватись раптово, доцільно обирати комбіновані (гібридні) стратегії, які дозволяють поєднувати різні форми зовнішньоекономічної активності, балансуючи між ризиком, гнучкістю та прибутковістю.

Узагальнюючи, можна зазначити, що вибір конкретної стратегії ЗЕД має здійснюватися з урахуванням: рівня зрілості підприємства на зовнішніх ринках; фінансових можливостей; галузевої специфіки; стабільності політико-економічного середовища; цілей довгострокового розвитку компанії. Рациональне стратегічне рішення є результатом глибокого аналізу й передбачає постійну корекцію за результатами реалізації.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) у трансформаційній економіці потребує комплексного, гнучкого та науково обґрунтованого підходу, який дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, використовувати можливості міжнародних ринків і мінімізувати вплив внутрішніх обмежень. Методологічні засади стратегічного планування ЗЕД мають ґрунтуватися на поєднанні системного, ситуаційного, процесного, ресурсного та інституціонального підходів, що у сукупності формують цілісну концепцію стратегічного управління в умовах невизначеності.

Особливістю стратегічного управління в умовах трансформаційної економіки є домінування нестабільності, високого рівня ризиків, зміни політичного й економічного контексту, що зумовлює потребу в постійному моніторингу зовнішніх чинників, побудові альтернативних сценаріїв розвитку та прийнятті гнучких управлінських рішень. Запропоновано інтегровану модель формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, забезпечує узгодження корпоративної та функціональних стратегій, координацію взаємодії структурних підрозділів і врахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах воєнного часу та трансформаційної економіки.

Аналіз етапів стратегічного планування ЗЕД показав, що процес має включати послідовні стадії: аналітичну діагностику, формування цілей, розробку стратегічних альтернатив, вибір оптимального варіанту, його ресурсне забезпечення, реалізацію та контроль. Успішна стратегія повинна мати чітку логіку, бути інтегрованою в загальну стратегію підприємства та базуватися на реалістичних оцінках внутрішнього потенціалу й зовнішніх можливостей.

Класифікація стратегій ЗЕД продемонструвала їх значну варіативність залежно від обраної ознаки: рівня міжнародної активності, способу виходу на ринок, ступеня адаптації до іноземного середовища, рівня інноваційності, ресурсної бази підприємства. У сучасних умовах найбільш релевантними є гібридні, адаптаційні, нішеві, інноваційні та цифрові стратегії, які дозволяють досягати високої гнучкості, ефективності та стійкості до зовнішніх викликів. Особливо важливим стає поєднання довгострокових стратегічних цілей із тактичними рішеннями, які дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни в міжнародному середовищі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку прикладних моделей стратегічного планування ЗЕД для підприємств різного масштабу та галузевої спеціалізації, а також на оцінку ефективності державних механізмів підтримки зовнішньоекономічної активності в контексті нових глобальних викликів.

Список використаної літератури

1. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навч. посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.
2. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-6-23-29.
3. Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-27.
4. Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 116–123. DOI: 10.20535/2307-5651.16.2019.181688.
5. Куліш Д. В. Необхідність розробки стратегічної карти в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 226–237. DOI: 10.33111/EE.2024.52.KulishD.
6. Липай Е. В. Удосконалення стратегічного планування міжнародної економічної діяльності підприємств. *Бізнес, освіта, право, соціальні науки та інновації*. 2024. DOI: 10.61718/BESLI.2024.105.
7. Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Брюшкова Н. Ю. Механізми підвищення ефективності стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: 10.32782/2524-0072/D2026-86-197.
8. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 524 с.
9. Yakubiv V., Hryhoruk I. Innovative Methods in Strategic Planning of Foreign Economic Activity of Enterprises. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2017. Vol. 4. No. 3–4. P. 42–49. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.4.3-4.42-49>.
10. Куліш Д. В. Strategy of foreign economic activity of enterprises: goals, typology, conditions, dimensions and peculiarities. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8. No. 1. С. 317–322. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-46>.
11. Куліш Д. В. Необхідність розробки стратегічної карти в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 226–237. DOI: <https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.KulishD>.
12. Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.

13. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>.
14. Lypai E. Improvement of Strategic Planning of International Economic Activity of Enterprises. *Business, Education, Law, Social Sciences and Innovations*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.61718/BESLI.2024.105>.
15. Kulish D. Adaptability of Strategic Planning of Foreign Economic Activity of Enterprises. *Economic Synergy*. 2023. No. 3. P. 112–127. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-8>.
16. Kulish D. Research of the Export Potential of an Enterprise in the Process of Forming a Strategy for Foreign Economic Activity. *Economic Synergy*. 2023. No. 4. P. 218–231. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-15>.

References:

1. Dunska, A. R., & Kuznietsova, K. O. (2022). Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv (Navchalnyi posibnyk). KPI imeni Ihoria Sikorskoho.
2. Yevtushenko, V. A., Liashevska, V. I., & Chupryniuk, Y. V. (2020). Doslidzhennia ta vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. *Biznes Inform*, 6, 23–29. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>
3. Zhyhalkevych, Z. M., & Drahomoshchenko, A. O. (2021). Stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>
4. Zhyhalkevych, Z. M., & Stanislavskyi, O. V. (2019). Osoblyvosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii. *Ekonomichniy visnyk NTUU «KPI»*, 16, 116–123. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181688>
5. Kulish, D. V. (2024). Neobkhdnist rozrobky stratehichnoi karty v protsesi formuvannia stratehii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 52, 226–237. <https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.KulishD>
6. Lypai, E. V. (2024). Udoskonalennia stratehichnoho planuvannia mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv. *Biznes, osvita, pravo, sotsialni nauky ta innovatsii*. <https://doi.org/10.61718/BESLI.2024.105>
7. Nikoliuk, O. V., Savchenko, T. V., & Briushkova, N. Yu. (2026). Mekhanizmy pidvyshchennia efektyvnosti stratehichnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-197>

8. Tiurina, N. M., & Karvatska, N. S. (2023). Upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu (Navchalnyi posibnyk). Tsentr uchbovoi literatury.
9. Yakubiv, V., & Hryhoruk, I. (2017). Innovative methods in strategic planning of foreign economic activity of enterprises. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 4(3–4), 42–49. <https://doi.org/10.15330/jpnu.4.3-4.42-49>
10. Kulish, D. (2023). Strategy of foreign economic activity of enterprises: Goals, typology, conditions, dimensions and peculiarities. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(1), 317–322. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-46>
11. Kulish, D. (2024). The need to develop a strategic map in the process of forming a strategy for foreign economic activity of enterprises. *Economy and Entrepreneurship*, (52), 226–237. <https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.KulishD>
12. Zhyhalkevych, Zh. M., & Drahomoshchenko, A. O. (2021). Strategic planning of foreign economic activity of the enterprise. *Economy and Society*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>
13. Yevtushenko, V. A., Liashevska, V. I., & Chupryniuk, Yu. V. (2020). Research and improvement of strategic planning of foreign economic activity of the enterprise. *Business Inform*, (6), 23–29. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>
14. Lypai, E. (2024). Improvement of strategic planning of international economic activity of enterprises. *Business, Education, Law, Social Sciences and Innovations*. <https://doi.org/10.61718/BESLI.2024.105>
15. Kulish, D. (2023). Adaptability of strategic planning of foreign economic activity of enterprises. *Economic Synergy*, (3), 112–127. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-8>
16. Kulish, D. (2023). Research of the export potential of an enterprise in the process of forming a strategy for foreign economic activity. *Economic Synergy*, (4), 218–231. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-15>

Надходження рукопису до журналу: 15.05.2026

Прийнято до друку рукопис після рецензування: 13.06.2026

Дата публікації: 30.06.2026