

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-49>

УДК 330.1

ГРИЦИНА Леся

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1606-8862>e-mail: hrytsynal@khnmu.edu.ua

ХАРУН Олена

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4510-1924>e-mail: harunelena74@gmail.com

ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

У статті проаналізовано теоретичні та практичні аспекти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств, зокрема в умовах сучасних глобальних викликів та воєнного стану в Україні. Проаналізовано сучасні наукові підходи до визначення сутності ЗЕД підприємств, та здійснено їх групування за трьома основними напрямками: організаційно-правовий, інституційно-господарський та функціонально-комплексний, з акцентом на останній як найбільш ефективний для стратегічного управління. Особливу увагу приділено сучасним проблемам функціонування підприємств у зовнішньоекономічному середовищі, зокрема в умовах глобальних криз і воєнного стану. Сформовано підходи до вдосконалення стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, на основі інструментів адаптивного управління.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління, стратегічне планування, адаптація, воєнний стан, глобалізація, ризики, ефективність.

HRYTSYNA Lesia, KHARUN Olena

Khmelnytskyi National University

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES: PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE

Foreign Economic Activity (FEA) of Enterprises is a crucial element of the modern economy, as it ensures the integration of national economies into the global system. However, maintaining competitiveness and sustainability in foreign markets requires enterprises to address a range of theoretical and practical challenges related to the effective implementation of foreign economic operations. An analysis of scholarly sources makes it possible to identify several typological approaches to interpreting the concept of FEA, namely: the organizational-legal, institutional-economic, and functional-complex approaches. The latter is considered the most effective from the standpoint of strategic management. This approach enables the consideration of FEA as a dynamic system of interrelated actions encompassing strategic planning, the development of alternatives, strategy implementation, as well as control and adaptation.

The specific nature of FEA planning is conditioned by the need to account for a broad range of external factors. In this context, forming a balanced portfolio of international business partners and adhering to the principles of diversification are critically important for minimizing risks and ensuring the stability of international operations.

Modern conditions, particularly the martial law in Ukraine, significantly complicate the conduct of FEA by domestic enterprises due to disrupted logistics chains, limited partner options, and a high level of regulatory uncertainty. For effective adaptation to these circumstances, Ukrainian enterprises must actively implement the concepts of strategic adaptability, particularly through strong leadership, knowledge management, flexible human resource management, and the development of information technologies. Only a comprehensive application of these approaches will allow Ukrainian enterprises not only to withstand crises but also to discover new opportunities for growth in international markets.

Keywords: foreign economic activity, management, strategic planning, adaptation, wartime, globalization, risks, efficiency.

Стаття надійшла до редакції / Received 25.06.2025

Прийнята до друку / Accepted 30.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зовнішньо-економічна діяльність (ЗЕД) підприємств є важливим елементом сучасної економіки, оскільки вона забезпечує інтеграцію національних економік у глобальну систему. Однак забезпечення конкурентоспроможності та стійкого на зовнішніх ринках вимагає від підприємств вирішення комплексу теоретичних і практичних проблем, пов'язаних з ефективним здійсненням зовнішньоекономічних операцій. Особливо гостро ця проблема стоїть перед українськими підприємствами, які функціонують в умовах, де до загальносвітових викликів, таких як зростаючий протекціонізм, нестабільність геополітичних відносин, прискорена цифровізація та необхідність дотримання екологічних стандартів, додаються унікальні труднощі, спричинені воєнним станом. Наявність значного розриву між теоретичними розробками та практичними потребами підприємств у сфері ЗЕД вимагає комплексного дослідження та визначення ключових аспектів розвитку ЗЕД підприємств у сучасних умовах.

НАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика зовнішньоекономічної діяльності підприємств привертає увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, що обумовлено стратегічним значенням інтеграції суб'єктів господарювання у світовий економічний простір. Теоретичні основи розуміння сутності, принципів і механізмів зовнішньоекономічної діяльності підприємств можна простежити у працях багатьох науковців, зокрема Ю.Г. Козака [1], С.Є. Хруповича [3], О.П. Гребельника [5], С.В. Мочерного [6], Й.С. Завадського [7], О.В. та ін. Вивченню питань особливостей ведення ЗЕД у сучасних умовах присвячені роботи Ю.В. Красовської [9], К.О. Щур [15], А.М. Шугалій [16], О.Ф. Швець [17] та інших. Дослідження шляхів вдосконалення ведення ЗЕД підприємств присвячені роботи С. В. Клепикової [10], М. В. Ковбатюк [11], Д. В. Куліш [18] та ін. Однак незважаючи на стратегічну важливість ЗЕД підприємств для досягнення економічного зростання та конкурентоспроможності вітчизняної економіки, питання ефективної реалізації ЗЕД залишаються все ще недостатньо розкритими в наукових дослідженнях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є систематизація теоретичних підходів до зовнішньоекономічної діяльності підприємств, виявлення ключових проблем її практичної реалізації та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності ЗЕД в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз наукових джерел дає змогу виділити кілька типологічних підходів до інтерпретації поняття «зовнішньоекономічна діяльність». По-перше, домінує організаційно-правовий підхід, у межах якого ЗЕД визначається як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних партнерів, що здійснюється на основі взаємовідносин між ними, як в Україні, так і за її межами. Така формалізація зустрічається як у законодавчих актах, так і в працях науковців (наприклад, Ю.Г. Козак [1], Н.В. Валінкевич [2], С.Є. Хрупович [3]), і забезпечує нормативну визначеність поняття, але обмежує його економічно-функціональний зміст. По-друге, окремі автори пропонують функціонально-комплексний підхід (зокрема, М.Б. Владичин, Н.М. Тюріна [4], О.П. Гребельник [5]), у межах якого ЗЕД трактується як сукупність виробничо-господарських, комерційних, інвестиційних, організаційно-економічних функцій підприємства, спрямованих на вихід на зовнішні ринки та реалізацію міжнародного співробітництва. Цей підхід дозволяє побачити ЗЕД як інструмент стратегічного розвитку суб'єктів ринку та активного включення у глобальні ланцюги доданої вартості. Третім підходом є інституційно-господарський (С.В. Мочерний [6], Й.С. Завадський [7], О.В. Шкурупій [8]), де ЗЕД розглядається як сфера господарської або економічної діяльності, що охоплює експортно-імпорتنі операції, рух капіталів, кооперацію у науково-технічній сфері тощо. Такий підхід дозволяє досліджувати ЗЕД як самостійну підсистему національної економіки в умовах її відкритості.

З точки зору управління ЗЕД підприємства саме другий підхід – функціонально-комплексний – дозволяє найкращим чином визначити рівні, складові елементи та критичні точки управління. Теоретико-методологічні засади управління ЗЕД ґрунтуються на розумінні ЗЕД як динамічної системи, де внутрішні можливості підприємства взаємодіють із зовнішніми викликами. З позиції загальної теорії управління даний процес можна зобразити як систему взаємопов'язаних дій стратегічного планування, розробки стратегічних альтернатив, механізму реалізації стратегії та контролю і адаптації.

ЗЕД як специфічний вид господарської діяльності підприємства характеризується особливими умовами планування, які відрізняються від звичайних внутрішніх операцій. Хоча на планування ЗЕД поширюються загальні принципи, методи та підходи корпоративного планування, воно має унікальні характеристики, що зумовлюють специфічні вимоги до його організації. Система планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства базується на комплексі ключових показників, які визначають ефективність міжнародних операцій. До основних індикаторів належать: валютна виручка з деталізацією за товарами та товарними групами, вартісні параметри експортних та імпорتنих операцій, показники рентабельності зовнішньоторговельних операцій, структура асортименту експортної та імпорتنної продукції, а також частка експорту у загальній вартості виробленої продукції. Важливою особливістю планування ЗЕД є необхідність формування збалансованого портфелю іноземних ділових партнерів. Цей процес передбачає дотримання принципів географічної, політичної та фінансової диверсифікації, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність зовнішньоекономічних операцій. Планування ЗЕД ускладнюється необхідністю врахування широкого спектра зовнішніх факторів, включаючи геополітичні процеси, соціально-демографічні особливості, технологічні тенденції, екологічні стандарти, релігійні та культурні чинники в країнах-партнерах. Цей багатофакторний підхід робить планування ЗЕД значно складнішим порівняно з плануванням внутрішньої господарської діяльності [9].

Етапи планування та розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включають шість елементів: 1) комплексний аналіз стану й розвитку ЗЕД підприємства; 2) аналіз очікування змін у кон'юктурі зовнішнього ринку; 3) аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі; 4) аналіз внутрішньої й зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації; 5) аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку

світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінювання впливу змін у ній на умови функціонування організації; 6) розроблення довгострокової стратегії ЗЕД з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства [10].

Етапи реалізації стратегії, контролю і адаптації вимагають врахування особливостей змін зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства. Як справедливо зауважує Ковбатюк М.В. [11], ефективне управління ЗЕД вимагає не лише традиційних управлінських функцій, але й формування спеціального механізму адаптації до мінливого глобального середовища/ Цей механізм має виконувати подвійну роль: з одного боку, бути "буфером", що захищає підприємство від зовнішніх ризиків, з іншого - "каталізатором" для використання нових можливостей [11].

Зважаючи на специфіку сучасного етапу ведення ЗЕД підприємствами України варто розглянути специфічні фактори, що пов'язані як з загальними глобальними тенденціями, так і особливостями ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Згідно з останніми прогнозами на 2025 рік, світова економіка демонструє тенденцію до помірного зростання після тривалого періоду кризових викликів, спричинених пандемією, геополітичними конфліктами та інфляційним тиском. Водночас експерти по-різному оцінюють темпи цього зростання та ризики, що супроводжуватимуть глобальну економіку в середньостроковій перспективі.

Світовий банк у своєму звіті "Global Economic Prospects" прогнозує зростання світового ВВП на рівні 2,3% у 2025 році. Основними ризиками визначаються протекціоністська політика провідних економік, нестабільність на ринках енергоносіїв, тривалі геополітичні конфлікти, а також сповільнення інвестицій у країнах, що розвиваються. Окремо наголошується на вразливості ланцюгів постачання та зростанні заборгованості. Міжнародний валютний фонд оцінює потенційне зростання у діапазоні 2,8%–3,3%, вважаючи, що глобальна економіка зберігає стабілізуючий потенціал. Водночас МВФ застерігає від ризику нового витка інфляції, впливу грошово-кредитної політики провідних центральних банків та ймовірного поглиблення торговельних суперечок, насамперед між США та Китаєм. Водночас незалежний експерт, стратегічний аналітик Сарвант Сінгх (MarketsandMarkets), у своїй статті на сторінках *Forbes* подаючи схожий прогноз на рівні 3%, акцентує увагу на інших аспектах, що можуть мати визначальний вплив на розвиток світової економіки [12–14].

Аналізуючи статтю Сарвант Сінгха, К. О. Щур [15] виділяє наступні загрози розвитку ЗЕД українських підприємств. По-перше, зростаючий протекціонізм та зміни у торговельній політиці провідних світових економік, зокрема зміни у політиці США так звана політика «Trump 2.0» можуть спричинити коригування митних тарифів, що безпосередньо вплине на українських експортерів. Посилення торговельних бар'єрів та зростання економічного націоналізму можуть обмежити доступ українських товарів до деяких ринків або змінити умови їхнього постачання. По-друге, геополітична нестабільність та макроекономічні виклики, такі як зміни в глобальних ланцюгах постачання, впливають на логістичні витрати та терміни поставок. Це змушує українські торговельні підприємства шукати нові маршрути транспортування, налагоджувати партнерства в регіонах, менш схильних до геополітичних ризиків, а також адаптувати свої виробничі процеси до умов підвищеної невизначеності. По-третє, цифровізація та розвиток нових технологій продовжують змінювати характер міжнародної торгівлі. Використання штучного інтелекту, автоматизація та перехід до цифрових платформ відкривають нові можливості для українських торговельних компаній у сфері експорту послуг та IT-рішень. Водночас, це вимагає значних інвестицій у модернізацію та адаптацію до нових стандартів. Також глобальні екологічні зміни та екологічні ініціативи мають важливе значення для українських торговельних підприємств, особливо в контексті зеленої трансформації та стандартів сталого розвитку. Українським підприємствам потрібно буде враховувати вимоги щодо зниження викидів вуглецю, використання екологічно чистих технологій і відновлювальних джерел енергії для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Вони повинні бути готові до змін у законодавчих вимогах та стандартів, що постійно оновлюються, зокрема в Європейському Союзі та інших регіонах [14, 15].

Варто зазначити, що окрім глобальних тенденцій та факторів, розвиток ЗЕД українських підприємств значно залежить і від нестабільної внутрішньої ситуації, спричиненої військовою агресією. Планування ЗЕД підприємств в умовах воєнного стану характеризується значним ускладненням через комплекс взаємопов'язаних факторів. Необхідність одночасного врахування обмежень партнерської мережі, транспортно-логістичних перешкод, підвищених країнових ризиків та динамічних регулятивних змін вимагає від підприємств розробки гнучких адаптивних стратегій планування.

З початком великомасштабної війни українські підприємства зіткнулися з кардинальними змінами в логістичних процесах, які докорінно трансформували звичні бізнес-моделі. Ці зміни торкнулися всіх аспектів товарообігу – від складування до транспортування. Підприємства перейшли на принцип роботи "з коліс", коли товари відвантажуються майже одразу після надходження. Така стратегія дозволяє мінімізувати два критичні ризики: по-перше, зменшити обсяг заморожених фінансових ресурсів, а по-друге, уникнути значних втрат у разі можливих атак на складські приміщення.

Як зазначає А. М. Шугалій [16] найбільшого удару зазнала складська система країни. Київська область, яка концентрувала 70-80% всіх професійних складських площ України, втратила близько 400 тисяч квадратних метрів складських приміщень. Це становить приблизно п'яту частину всієї професійної складської

нерухомості держави. Руйнування складської інфраструктури під Києвом спричинило масштабну міграцію бізнесу. Великі корпорації першими почали переміщувати свої товарні запаси на західні області України, за ними послідували середні та малі підприємства. Основними напрямками переміщення стали Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська області та Закарпаття. Проблема полягала в тому, що західні регіони не мали достатньої кількості складських площ для прийняття такого обсягу товарів. Це змусило бізнес повністю перебудувати логістичні ланцюжки, що значно ускладнило операції та підвищило їх вартість. Логістичні операції стали значно складнішими через низку факторів безпеки. Постійні блокування, обов'язкові огляди вантажів та комендантська година суттєво уповільнили процес перевезення товарів. Компанії були змушені кардинально переглянути підходи до планування маршрутів. Тепер необхідно заздалегідь розробляти кілька альтернативних шляхів доставки, враховуючи можливість нових атак та зміни безпекової ситуації в різних регіонах країни [16].

Воєнний стан суттєво обмежив можливості підприємств у виборі партнерів для здійснення зовнішньоекономічних операцій. Неможливість подальшого співробітництва з підприємствами, власники яких є представниками країн-агресорів або мають опосередкований зв'язок з ними, призвела до втрати частини традиційних ринків збуту. Цей виклик потребує інтенсифікації процесів пошуку нових ділових партнерів, що в умовах критичної важливості фактора часу вимагає скорочення підготовчих етапів. Вибір нових партнерів передбачає комплексну оцінку як макроекономічних факторів країни-партнера (політична та економічна стабільність, відсутність економічних санкцій, витрати виробництва, розвиток транспортної інфраструктури, державні стимули тощо), так і мікроекономічних характеристик конкретних партнерів (ділова репутація, фінансовий стан, досвід попередніх угод, позиції на зовнішньому ринку). В той же час різке зростання рівня ризику України на світовій мапі ризиків суттєво скоротило кількість іноземних компаній, готових продовжувати економічну співпрацю. Міжнародні рейтингові агентства та системи оцінки ризиків віднесли Україну до категорії країн з найвищим рівнем ризику, що негативно впливає на готовність потенційних партнерів укладати довгострокові контракти.

Тимчасова втрата контролю над частиною державного кордону створила серйозні перешкоди для здійснення зовнішньоторговельних операцій. Особливо критичною стала втрата доступу до морської акваторії Чорного та Азовського морів, а також ключових морських портів, які традиційно забезпечували основний обсяг експортно-імпорتنних перевезень. Припинення авіасполучення у поєднанні з морською блокадою значно скоротило кількість доступних шляхів транспортування вантажів. Це змусило підприємства переорієнтуватися на альтернативні транспортні коридори, що супроводжується збільшенням витрат та ускладненням логістичних процесів [17].

Наявність значної кількості глобальних та національних ризиків та загроз вимагає застосування адаптивних підходів до планування та реалізації при здійсненні ЗЕД вітчизняними підприємствами. У науковій літературі, присвяченій стратегічній адаптивності ЗЕД підприємств, першою ключовою теоретичною концепцією виступає лідерство. Успіх адаптивних перетворень організації безпосередньо пов'язаний з якістю її менеджменту. Керівники формують організаційне бачення, визначають структурні елементи, встановлюють робочі процеси та створюють корпоративну культуру. В умовах жорсткої конкуренції необхідний управлінський підхід, який підтримує трансформації та новаторство, стимулює інтелектуальних працівників, замість того щоб прагнути до незмінності та підтримання існуючого стану справ. Другою концепцією є управління знаннями, що акцентує увагу на ефективному поширенні потрібної інформації в межах організації. Йдеться про ідентифікацію існуючих знань, виявлення слабких місць та потреб у нових знаннях для посилення конкурентоспроможності. Такий підхід передбачає використання картування знань, яке сприяє прозорості, виявленню неявних знань і оптимізації організаційних процесів. У стратегічному вимірі управління знаннями допомагає закривати стратегічні та інформаційні прогалини. Третьою концепцією є управління людськими ресурсами. Жодна організація не може залишатися гнучкою без належної підготовки працівників до змін. У сучасному динамічному середовищі HR-функція повинна виступати стратегічним партнером, залученим до процесів управління знаннями, управління талантами та організаційного розвитку. В цьому контексті важливою є масштабованість робочої сили, тобто здатність організації оперативно й безперервно адаптувати кадрові ресурси відповідно до змін. Масштабованість включає два ключові компоненти: узгодження - своєчасне розміщення оптимальної кількості фахівців з потрібними компетенціями у відповідному місці; гнучкість - плавне переміщення без негативного впливу на продуктивність та ефективність, що досягається через спільне мислення та динамічне управління. Остання концепція, що розглядається в контексті стратегічної адаптивності, — це інформаційні технології (ІТ), які мають як прямий, так і опосередкований вплив на адаптивність організації. Організації повинні інвестувати не лише в технології, але й у навчання працівників щодо їх використання. ІТ-здатність організації визначається її здатністю отримувати, розгортати, інтегрувати та змінювати конфігурацію ІТ-ресурсів для підтримки бізнес-стратегій та робочих процесів. Основними елементами ІТ-здатності є: 1) можливості інфраструктури - технічна база організації; 2) можливість охоплення - стратегічна взаємодія з ІТ-ресурсами та кадрами; 3) проєктивна позиція - орієнтація організації на розвиток та інновації [18].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного аналізу було виділено три ключові підходи до визначення зовнішньоекономічної діяльності: організаційно-правовий, функціонально-комплексний та інституційно-господарський. Найбільш ефективним для управління виявився функціонально-комплексний підхід, який розглядає ЗЕД як інструмент стратегічного розвитку підприємств у глобальних ланцюгах доданої вартості. Цей підхід дозволяє розглядати ЗЕД як динамічну систему взаємопов'язаних дій, що охоплює стратегічне планування, розробку альтернатив, реалізацію стратегій, а також контроль і адаптацію. Особливості планування ЗЕД обумовлені необхідністю врахування широкого спектра зовнішніх факторів. При цьому, формування збалансованого портфелю іноземних ділових партнерів та дотримання принципів диверсифікації є критично важливими для мінімізації ризиків та забезпечення стабільності міжнародних операцій. Сучасні умови, зокрема воєнний стан в Україні, суттєво ускладнюють ведення ЗЕД вітчизняними підприємствами через порушення логістичних ланцюгів, обмежений вибір партнерів та високий рівень регуляторної невизначеності. Для ефективної адаптації до цих умов вітчизняні підприємства мають активно впроваджувати концепції стратегічної адаптивності, зокрема через якісне лідерство, управління знаннями, гнучке управління людськими ресурсами та розвиток інформаційних технологій. Лише комплексне застосування цих підходів дозволить українським підприємствам не лише вистояти в умовах кризи, але й знайти нові можливості для розвитку на міжнародних ринках.

Література

1. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство – регіон : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака. – 6-е вид., перероб. і допов. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 290 с.
2. Владичин М. Б., Струк Н. С. Основні підходи розкриття сутності зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4(1). С. 198–202.
3. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 137 с.
4. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 408 с.
5. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підруч. – 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 410 с.
6. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1 / під ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.
7. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 355 с.
8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / за ред. О. В. Шкурупій. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
9. Красовська Ю. В., Швець О. Ф. Вплив воєнного стану на планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 112–120.
10. Клепікова С. В., Яцина М. Г., Другова О. С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11. С. 18–22.
11. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Петухов А. С. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic synergy*. 2023. Вип. 1. С. 151–162.
12. World Bank. Global Economic Prospects, June 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
13. International Monetary Fund. World Economic Outlook, April 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/WEQ>
14. Singh S. Top 15 Global Trends For 2025 // Forbes. – 2025. – Jan. 22 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2025/01/22/top-15-global-trends-for-2025/>
15. Щур К. О., Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю. Вплив глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну діяльність торговельних підприємств в Україні. *Economic synergy*. 2025. Вип. 1. С. 66–77.
16. Шугалій А. М. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету. Університет Григорія Сковороди в Переяславі*. 2023. Вип. 56. С. 65–76.
17. Красовська Ю. В., Швець О. Ф. Вплив воєнного стану на планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 112–120.
18. Куліш Д. В. Адаптивність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств. *Economic synergy*. 2023. Вип. 3. С. 112–127.

References

1. Zovnishnoekonomichna diialnist: pidpriemstvo – rehion : navch. posib. / za red. Yu. H. Kozaka. – 6-e vyd., pererob. i dopov. – Kyiv : Tsentri uchbovoi literatury, 2016. – 290 s.
2. Vladychyn M. B., Struk N. S. Osnovni pidkhody rozkryttia sutnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti torhovelnykh pidpriemstv // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – 2015. – № 4(1). – S. 198–202.
3. Khrupovych S. Ye. Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva : navch. posib. – Ternopil, 2017. – 137 s.
4. Tiurina N. M., Karvatska N. S. Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva : navch. posib. Kyiv : Tsentri uchbovoi literatury, 2013. 408 s.
5. Hrebelnyk O. P. Osnovy zovnishnoekonomichnoi diialnosti : pidruch. – 5-te vyd., pererob. ta dopov. Irpin : Universytet DFS Ukrainy, 2019. 410 s.
6. Ekonomichniy entsyklopedychnyi slovnyk : u 2 t. T. 1 / pid red. S. V. Mochernoho. Lviv : Svit, 2005. 616 s.
7. Zavadskyi Y. S., Osovska T. V., Yushkevych O. O. Ekonomichniy slovnyk. Kyiv : Kondor, 2006. 355 s.
8. Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva : navch. posib. / za red. O. V. Shkurupii. Kyiv : Tsentri uchbovoi literatury, 2012. 248 s.
9. Krasovska Yu. V., Shvets O. F. Vplyv voiennoho stanu na planuvannya zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky. 2022. Vyp. 2. S. 112–120.
10. Klepikova S. V., Yatsyna M. H., Druhova O. S. Osoblyvosti upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv. Ekonomika. Finansy. Pravo. 2021. № 11. S. 18–22.
11. Kovbatiuk M. V., Shkliar V. V., Pietukhov A. S. Systema stratehichnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv. Economic synergy. 2023. Vyp. 1. S. 151–162.
12. World Bank. *Global Economic Prospects*, June 2025 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
13. International Monetary Fund. *World Economic Outlook*, April 2025 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
14. Singh S. *Top 15 Global Trends For 2025* // Forbes. – 2025. – Jan. 22 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2025/01/22/top-15-global-trends-for-2025/>
15. Shchur K. O., Tulchynska S. O., Pohrebniak A. Yu. Vplyv hlobalnykh ekonomichnykh trendiv na zovnishnoekonomichnu diialnist torhovelnykh pidpriemstv v Ukraini. Economic synergy. 2025. Vyp. 1. S. 66–77.
16. Shuhaliy A. M. Suchasni tendentsii i problemy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. Ekonomichniy visnyk universytetu. Universytet Hryhoriia Skovorody v Pereiaslavi. 2023. Vyp. 56. S. 65–76.
17. Krasovska Yu. V., Shvets O. F. Vplyv voiennoho stanu na planuvannya zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky. 2022. Vyp. 2. S. 112–120.
18. Kulish D. V. Adaptivnist stratehichnoho planuvannya zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv do osoblyvosti diialnosti pidpriemstv. Economic synergy. 2023. Vyp. 3. S. 112–127.