

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту

Завідувачка кафедри

к. е. н., доцент Уханова І.О.

“_30_” квітня _2025_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

на тему:

**«ОПТИМІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ
НЕСТАБІЛЬНОСТІ»**

Виконавець:

студентка 4зф 13 групи ЦЗВФН

Радукан Катерина Василівна

Науковий керівник:

к.е.н, доцент

Воронова Олена Вікторівна

АНОТАЦІЯ

Радукан К.В. Оптимізація зовнішньоторговельної діяльності підприємства в умовах глобальної економічної нестабільності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини». Одеський національний економічний університет – Одеса, 2025 р.

Бакалаврська робота складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності.

У роботі визначено сутність, функції та форми зовнішньоторговельної діяльності підприємств; досліджено основні фактори та глобальні виклики, що впливають на зовнішньоторговельну діяльність.

Оцінено стан та тенденції розвитку зовнішньої торгівлі підприємств України; проаналізовано проблеми і ризики у зовнішньоторговельній діяльності підприємств в умовах глобальних викликів.

Запропоновано шляхи оптимізації зовнішньоторговельної діяльності підприємств України, зокрема через диверсифікацію ринків збуту, удосконалення логістичної інфраструктури, впровадження цифрових технологій у торговельні процеси, підвищення якості продукції та ефективного управління валютними ризиками.

Ключові слова: зовнішньоторгівельна діяльність, глобальна нестабільність, експорт, імпорт, міжнародні ринки, ризики, підприємство.

ANNOTATION

Radukan K. V. Optimization of foreign trade activity of the enterprise in the conditions of global economic instability.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations" under the educational program "International Economic Relations". Odessa National Economic University - Odesa, 2025

The bachelor's work consists of three sections. The object of the study is the foreign economic activity of enterprises in conditions of global economic instability.

The work defines the essence, functions and forms of foreign trade activity of enterprises; examines the main factors and global challenges affecting foreign trade activity.

The state and trends in the development of foreign trade of enterprises of Ukraine are assessed; problems and risks in the foreign trade activity of enterprises in conditions of global challenges are analyzed.

Ways are proposed to optimize the foreign trade activity of enterprises of Ukraine, in particular through the diversification of sales markets, improvement of logistics infrastructure, introduction of digital technologies into trade processes, improvement of product quality and effective management of currency risks.

Keywords: foreign trade activity, global instability, export, import, international markets, risks, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, функції та форми зовнішньоторговельної діяльності підприємства	8
1.2. Основні фактори, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.....	15
1.3. Вплив глобальної економічної нестабільності на зовнішньоторговельну діяльність підприємств.....	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	29
2.1. Загальна характеристика підприємств України, що здійснюють зовнішньоторгівельну діяльність	29
2.2. Оцінка стану та тенденції розвитку зовнішньої торгівлі підприємств України	36
2.3. Аналіз проблем і ризиків у зовнішньоторговельній діяльності підприємства в умовах глобальних викликів.....	44
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	53
3.1. Диверсифікація експортних та імпорتنих операцій підприємства	53
3.2. Удосконалення логістичних процесів і зниження ризиків у міжнародній торгівлі.....	64
3.3. Впровадження інноваційних підходів і цифрових технологій для оптимізації зовнішньоторговельної діяльності	68
Висновки до розділу 3.....	74

ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. Зовнішньоторговельна діяльність підприємств є важливим чинником сталого розвитку національної економіки та інтеграції країни у світову економічну систему. В умовах глобальної економічної нестабільності, що супроводжується посиленням протекціоністських заходів, зростанням ризиків міжнародних торговельних операцій, геополітичними конфліктами та фінансовими кризами, особливого значення набуває оптимізація процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Сучасні виклики вимагають оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури, удосконалення стратегій управління міжнародними торговельними операціями та пошуку інноваційних підходів до підвищення їх ефективності.

Для України, яка активно інтегрується у світові економічні структури та прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках, питання оптимізації зовнішньоторговельної діяльності підприємств набувають особливої актуальності. В умовах нестабільності міжнародних ринків, зміни логістичних маршрутів, коливання валютних курсів та загострення конкуренції, українські підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових умов ведення бізнесу та формування ефективних стратегій зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідження оптимізації зовнішньоторговельної діяльності підприємства в умовах глобальної економічної нестабільності дозволить сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності міжнародних операцій, зміцнення конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках та зниження ризиків, пов'язаних із глобальними економічними змінами.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичне визначення напрямів оптимізації зовнішньоторговельної діяльності підприємства в умовах глобальної економічної нестабільності.

Відповідно до мети дослідження були поставлені та вирішені такі **задачі**:

- визначити сутність, функції та форми зовнішньоторговельної діяльності підприємств;
- дослідити основні фактори та глобальні виклики, що впливають на зовнішньоторговельну діяльність;
- оцінити стан та тенденції розвитку зовнішньої торгівлі підприємств України;
- проаналізувати проблеми і ризики у зовнішньоторговельній діяльності підприємств в умовах глобальних виклики;
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації зовнішньоторговельної діяльності підприємств України в умовах глобальної економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження є зовнішньоторговельна діяльність підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні підходи до оптимізації зовнішньоторговельної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувалися методи системного аналізу для комплексного дослідження особливостей зовнішньоекономічної діяльності, порівняльний аналіз для оцінки діяльності підприємств на міжнародних ринках, економіко-статистичний метод для визначення тенденцій та динаміки торговельних показників, а також методи прогнозування та моделювання для обґрунтування шляхів оптимізації діяльності підприємства в сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, статистичні дані, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, офіційні звіти та інші джерела інформації.

Публікації та апробація результатів дослідження. Основні результати роботи були опубліковані в 1 науковій праці.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (38 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки. Основний зміст викладено на 80 сторінках. Робота містить 14 рисунків та 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та форми зовнішньоторговельної діяльності підприємства

Зовнішньоторговельна діяльність підприємства є важливою складовою його загальної господарської діяльності, що спрямована на здійснення товарообміну із зарубіжними контрагентами. У найзагальнішому розумінні зовнішньоторговельна діяльність — це комплекс операцій, пов'язаних із переміщенням товарів, послуг, капіталу, технологій та інтелектуальної власності через митні кордони з метою задоволення потреб споживачів, отримання прибутку та забезпечення економічного розвитку підприємства. Існує кілька підходів до визначення зовнішньоторговельної діяльності підприємства, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цього процесу (Рис. 1.1.) [5].



Рис. 1.1. Підходи до визначення зовнішньоторгівельної діяльності підприємства

Джерело: складено автором

В рамках економічного підходу зовнішньоторговельна діяльність розглядається як форма господарської діяльності, що спрямована на обмін товарами, послугами, результатами інтелектуальної праці з іноземними партнерами для отримання прибутку та забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Правовий підхід визначає зовнішньоторговельну діяльність як сукупність дій, що регулюються міжнародними та національними правовими нормами, зокрема законами про зовнішньоекономічну діяльність, митне, валютне та податкове законодавство. Акцент ставиться на дотриманні контрактних, ліцензійних та митних вимог.

Організаційно-управлінський підхід розглядає зовнішньоторговельну діяльність як управлінський процес, який включає: маркетингові дослідження зарубіжних ринків, підготовку і укладення зовнішньоекономічних контрактів, логістику, митне оформлення, забезпечення розрахунків, страхування, правовий супровід.

За функціональним підходом зовнішньоторговельна діяльність підприємства трактується як сукупність зовнішньоекономічних функцій, включаючи: експорт, імпорт, реекспорт і реімпорт, міжнародне співробітництво (лізинг, франчайзинг, кооперація тощо).

Інтеграційний підхід розглядає зовнішньоторговельну діяльність у контексті глобалізації, інтеграції підприємства у світову економіку, адаптації до міжнародних стандартів, участі у глобальних ланцюгах доданої вартості.

Відповідно до законодавства України, а саме Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність визначається як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, що здійснюється на території України та за її межами. У цьому контексті зовнішньоторговельна діяльність розглядається як один із ключових видів зовнішньоекономічної діяльності, що безпосередньо пов'язаний із експортом та імпортом товарів і послуг [25].

Зовнішньоторговельна діяльність підприємства охоплює не лише сам факт купівлі-продажу товарів за кордоном, а й широкий спектр супутніх процесів — від пошуку потенційних партнерів, дослідження зовнішніх ринків, укладення зовнішньоекономічних контрактів до організації логістичних схем, фінансового супроводу угод та митного оформлення. Вона вимагає від підприємства високого рівня організаційної гнучкості, фінансової стабільності, адаптивності до змін міжнародного економічного середовища, а також знання правового регулювання зовнішньої торгівлі як на національному, так і на міжнародному рівнях [13].

Таким чином, зовнішньоторговельна діяльність є невід'ємною частиною загальної зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також важливою складовою економічної системи держави. Вона сприяє інтеграції національних виробників у світовий ринок, підвищенню конкурентоспроможності, залученню іноземних інвестицій та розширенню економічного потенціалу країни.

Зовнішньоторговельна діяльність підприємства виконує низку ключових функцій, які спрямовані на забезпечення його ефективного функціонування в умовах глобалізованої економіки. Ці функції мають стратегічне значення для підприємства, оскільки сприяють його розвитку, адаптації до змін міжнародного середовища та зміцненню позицій на світових ринках (Рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Функції зовнішньоторговельної діяльності підприємства.

Джерело: складено автором за [14]

Основною метою зовнішньоторговельної діяльності є отримання прибутку через продаж товарів та послуг на зовнішніх ринках. Залучення валютних надходжень, зростання обсягів реалізації, розширення клієнтської бази та підвищення фінансової стійкості підприємства — це безпосередні результати ефективної зовнішньої торгівлі.

Зовнішньоторговельна діяльність забезпечує підприємству вихід на нові ринки збуту, вивчення потреб іноземних споживачів, аналіз конкурентного середовища та адаптацію товарної політики до міжнародних вимог. Саме завдяки зовнішній торгівлі підприємство може реалізувати свою продукцію поза межами внутрішнього ринку, що сприяє зменшенню залежності від внутрішньої кон'юнктури.

Через участь у міжнародному товарообміні підприємство долучається до глобального економічного простору, стає частиною міжнародного поділу праці та ланцюгів доданої вартості. Це дає можливість використовувати переваги спеціалізації, кооперації та ефективного розподілу ресурсів.

У процесі зовнішньоторговельної діяльності підприємство отримує доступ до новітніх технологій, сучасного обладнання, іноземного досвіду ведення бізнесу. Закупівля інноваційної продукції, участь у міжнародних виставках і технологічних партнерствах сприяють підвищенню технологічного рівня підприємства.

Зовнішньоторговельна діяльність дозволяє підприємству формувати довгострокову стратегію розвитку, орієнтовану на глобальні тенденції. Вихід на зовнішні ринки часто стає важливою складовою планів зростання, диверсифікації ризиків і підвищення конкурентоспроможності.

Розширення зовнішньої торгівлі створює нові робочі місця, підвищує рівень зайнятості персоналу, сприяє підвищенню кваліфікації кадрів, а також збільшує надходження до бюджету через податкові платежі, що має позитивний вплив на соціально-економічний розвиток регіону [17].

Отже, зовнішньоторговельна діяльність є багатофункціональним інструментом розвитку підприємства, який забезпечує не лише фінансові результати, але й сприяє підвищенню його адаптивності, конкурентоспроможності та інноваційності у сучасному глобалізованому світі.

Зовнішньоторговельна діяльність підприємства реалізується через різні форми, які визначають способи організації торговельних операцій з іноземними контрагентами. Кожна з цих форм має свої особливості, правові засади та сферу застосування, що дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до умов міжнародного ринку (Рис. 1.3.).

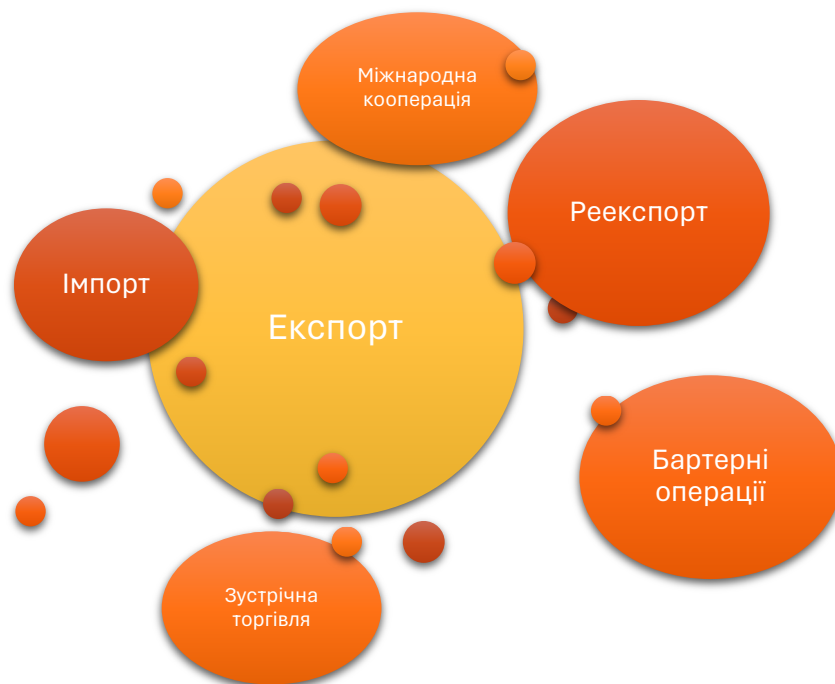


Рис. 1.3. Форми зовнішньоторговельної діяльності підприємства.

Джерело: складено автором за [27]

Експорт — це продаж товарів (послуг, робіт, інтелектуальної власності) вітчизняного виробництва за межі країни з метою реалізації на іноземному ринку. Експорт є однією з головних форм зовнішньоторговельної діяльності, що забезпечує підприємству надходження іноземної валюти, розширення ринків збуту та підвищення виробничих потужностей. Він може бути прямим (без посередників) або опосередкованим (через торговельних агентів, посередницькі компанії).

Імпорт — це закупівля товарів або послуг за кордоном з метою використання їх у виробничій або комерційній діяльності на внутрішньому ринку. Імпорт дозволяє підприємствам задовольнити потреби у сировині, комплектуючих, обладнанні, а також отримати доступ до нових технологій, підвищити якість продукції та знизити витрати на виробництво.

Реекспорт — це форма зовнішньоторговельної діяльності, яка полягає в повторному вивезенні товарів, раніше імпортованих, без їх суттєвої переробки або змін. Реекспорт може бути вигідним у випадках, коли

підприємство виступає посередником у міжнародній торгівлі або у випадку зміни цінової кон'юнктури на світовому ринку.

Бартерні операції — це форма розрахунків у зовнішній торгівлі, що передбачає обмін товарів без використання грошових коштів. Така форма торгівлі характерна для умов валютних обмежень, кризи ліквідності або політичних бар'єрів. Бартерні угоди вимагають ретельного погодження вартості товарів та синхронізації поставок.

Зустрічна торгівля — це система взаємопов'язаних угод, в межах якої одна зі сторін зобов'язується придбати певну продукцію в обмін на можливість реалізувати свою продукцію або послуги. Форми зустрічної торгівлі включають компенсаційні угоди, залікові схеми, викуп продукції, що виготовляється із поставленого обладнання, тощо. Такі угоди часто застосовуються при торгівлі з країнами, що мають обмеження на валютні платежі.

Міжнародна кооперація — це форма довгострокового співробітництва між підприємствами різних країн, що ґрунтується на спільній участі у виробництві, наукових розробках, обміні технологіями та спільному виході на ринки збуту. Коопераційні зв'язки сприяють глибшій інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості та дозволяють зменшити витрати на виробництво й інновації.

Усі зазначені форми зовнішньоторговельної діяльності можуть поєднуватися та змінюватися в залежності від умов конкретного ринку, економічної ситуації, логістичних можливостей та стратегічних цілей підприємства. Вибір оптимальної форми забезпечує підвищення ефективності міжнародних операцій та зменшення ризиків у зовнішньоекономічній діяльності [31].

1.2. Основні фактори, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є важливим показником його конкурентоспроможності та адаптивності в умовах глобальної економіки. Вона відображає здатність підприємства раціонально використовувати наявні ресурси для досягнення стабільних результатів у сфері міжнародної торгівлі та забезпечення довгострокового розвитку.

У широкому розумінні ефективність ЗЕД — це співвідношення результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства (прибуток, обсяги експорту/імпорту, ринки збуту, ділова репутація тощо) до витрат, пов'язаних із здійсненням такої діяльності (виробничі, логістичні, адміністративні, митні, фінансові тощо).

Оцінювання ефективності ЗЕД потребує комплексного підходу, який включає як якісні, так і кількісні критерії (Рис. 1.4.).

Якісні характеристики включають в себе:

- Стабільність зовнішніх зв'язків — наявність надійних партнерів, довгострокових контрактів, стійких каналів постачання та збуту;
- Гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища — здатність швидко реагувати на коливання валютних курсів, зміну митних правил, санкційних обмежень або логістичних умов;
- Інноваційність — використання нових технологій, цифрових інструментів, впровадження сучасних методів управління зовнішньоекономічною діяльністю.

До основних кількісних показників належать:

- обсяг зовнішньоторговельного обороту;
- прибутковість експортно-імпортних операцій;
- коефіцієнт зростання валютних надходжень;
- частка експорту у загальній реалізації продукції;
- витрати на одиницю експортованої продукції.



Рис. 1.4. Якісні та кількісні характеристики, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Джерело: складено автором за [3]

Застосування системного підходу до оцінки ефективності ЗЕД дозволяє підприємству своєчасно виявляти слабкі місця у зовнішньоекономічній стратегії, приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно розподіляти ресурси та мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю [4].

Отже, ефективність зовнішньоекономічної діяльності є багатовимірною категорією, що відображає не лише фінансові результати, а й організаційний, інноваційний і стратегічний потенціал підприємства у міжнародному середовищі.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від низки внутрішніх факторів, які формуються в межах самої організації (Рис. 1.5.). Ці фактори охоплюють управлінські, виробничі, фінансові, маркетингові та технологічні аспекти і визначають здатність підприємства адаптуватися до умов міжнародного ринку, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей.



Рис. 1.5. Внутрішні фактори, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Джерело: складено автором за [4]

Чітко вибудована структура управління є основою для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Наявність спеціалізованого зовнішньоекономічного відділу або відділу міжнародного розвитку дозволяє здійснювати кваліфіковану підготовку контрактів, вести переговори з іноземними партнерами, забезпечувати юридичний супровід зовнішньоторговельних операцій. Досвідченість і професіоналізм персоналу, зокрема знання іноземних мов, міжнародного права, митного та валютного регулювання, є запорукою якісного виконання експортно-імпортних угод. Гнучкість управлінської структури дозволяє оперативно ухвалювати

рішення, оптимізувати процеси та адаптуватися до змін кон'юнктури зовнішніх ринків.

Рівень технічного оснащення підприємства прямо впливає на його виробничу спроможність, якість продукції та здатність до швидкого виконання замовлень з урахуванням специфікацій іноземних клієнтів. Сучасне виробниче обладнання, автоматизовані виробничі лінії, складські потужності та ефективна логістична інфраструктура дозволяють знизити витрати, підвищити надійність поставок і відповідність міжнародним стандартам.

Сильна фінансова позиція дозволяє підприємству не лише ефективно здійснювати зовнішньоекономічні операції, а й активно інвестувати у розвиток нових ринків. Наявність обігових коштів є необхідною умовою для безперервної діяльності, особливо в умовах затримок у міжнародних розрахунках або необхідності передоплати. Доступ до кредитних ресурсів, зокрема валютного фінансування, забезпечує гнучкість при укладенні контрактів. Валютна стабільність та ефективне управління валютними ризиками також істотно впливають на рентабельність ЗЕД.

Успішна зовнішньоекономічна діяльність неможлива без чітко сформованої маркетингової стратегії, яка передбачає дослідження зовнішніх ринків, позиціонування продукції, визначення цільових споживачів та формування конкурентних переваг. Важливим аспектом є адаптація продукції до вимог іноземних ринків, зокрема щодо якості, дизайну, упаковки та сертифікації.

У сучасних умовах цифрова трансформація зовнішньоекономічної діяльності стає важливим чинником її ефективності. Використання електронної комерції, CRM-систем, платформ для електронних торгів, автоматизованих систем управління документообігом та логістикою значно прискорює процеси та знижує витрати. Інноваційний підхід до організації бізнес-процесів дозволяє підприємству швидше впроваджувати нові рішення,

покращувати сервіс та посилювати свої конкурентні позиції на міжнародному ринку.

Таким чином, внутрішні фактори створюють основу для реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства, і їхній ефективний розвиток є ключовим елементом успішної зовнішньоторговельної діяльності в умовах глобальних змін.

На ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства суттєво впливають і зовнішні чинники, які переважно не залежать від самого суб'єкта господарювання, однак формують умови його функціонування на міжнародних ринках. Успішність ЗЕД багато в чому визначається здатністю підприємства враховувати ці чинники та адаптувати свою стратегію до динамічного глобального середовища (Рис. 1.6.).

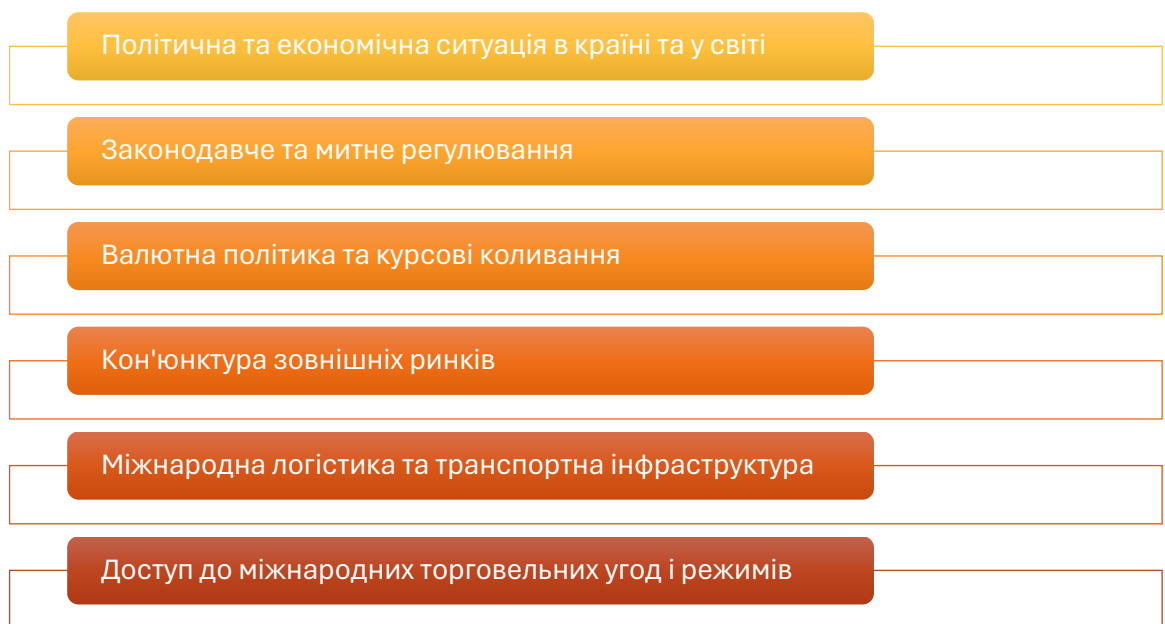


Рис. 1.6. Зовнішні фактори, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Джерело: складено автором за [7]

Політична стабільність, наявність збройних конфліктів, рівень корупції, санкційна політика та внутрішні економічні кризи значно впливають на можливості підприємств щодо виходу на зовнішні ринки. Геополітична

напруженість може призводити до обмежень у міжнародній торгівлі, закриття ринків, затримок у логістиці та підвищення загального рівня ризиків. Економічна нестабільність, інфляція, падіння національної валюти або уповільнення глобального зростання — усі ці фактори знижують привабливість і прибутковість зовнішньоекономічних операцій.

Зовнішньоторговельна діяльність жорстко регламентується національним і міжнародним законодавством. Митні тарифи, податкове навантаження, імпорتنі квоти, обов'язкове ліцензування окремих груп товарів, нетарифні бар'єри (наприклад, санітарні чи технічні вимоги) створюють додаткові складнощі для підприємств. Часті зміни нормативно-правових актів, непрозорість процедур та бюрократичні труднощі негативно впливають на передбачуваність і стабільність ЗЕД.

Ведення зовнішньоекономічної діяльності майже завжди передбачає розрахунки в іноземній валюті. Курсові коливання можуть як підвищити, так і знизити прибутковість операцій. Різкі девальвації або ревальвації національної валюти можуть призвести до збитків, зниження цінової конкурентоспроможності, погіршення умов контрактів. Також важливу роль відіграють валютні обмеження, вимоги до конвертації та валютного контролю, що впливають на оперативність розрахунків із закордонними партнерами.

Рівень попиту, динаміка цін, платоспроможність споживачів, рівень конкуренції та тенденції на зовнішніх ринках визначають потенціал збуту продукції підприємства. Вихід на ринок із надлишковою пропозицією або зростаючими бар'єрами входу може бути не вигідним. Навпаки, вчасне реагування на зміну споживчих переваг або перехід до нових ринкових ніш створює нові можливості для зростання [28].

Швидкість і вартість доставки продукції мають критичне значення для успішності ЗЕД. Високі транспортні витрати, нестабільні логістичні маршрути, збої в роботі портів, митних та транзитних служб можуть призводити до затримок, зростання витрат, втрати клієнтів. Крім того,

фізична віддаленість від основних ринків і недоступність альтернативних шляхів постачання знижують ефективність міжнародної торгівлі.

Участь країни в міжнародних торговельних угодах (зонах вільної торгівлі, митних союзах, економічних партнерствах) дає підприємствам доступ до спрощених умов торгівлі, знижених митних ставок та гармонізованих технічних стандартів. Наприклад, інтеграція до зони вільної торгівлі з ЄС відкриває українським підприємствам нові ринки, проте водночас вимагає дотримання високих стандартів якості та відповідності. Відсутність доступу до таких режимів або наявність торговельних бар'єрів істотно ускладнює зовнішньоторговельну діяльність.

Урахування вищезазначених зовнішніх факторів є критично важливим для стратегічного планування, оцінки ризиків та формування ефективної моделі зовнішньоекономічної діяльності. Підприємства, які здатні оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, отримують суттєві конкурентні переваги у глобальному торговельному просторі.

1.3. Вплив глобальної економічної нестабільності на зовнішньоторговельну діяльність підприємств

Глобальна економічна нестабільність — це складне багатоаспектне явище, що характеризується високим рівнем невизначеності, порушенням макроекономічної рівноваги, нестійкістю фінансових ринків та різкими змінами в основних параметрах світової економіки.

Вона впливає на всі країни, незалежно від рівня їхнього розвитку, і створює виклики для суб'єктів господарювання, зокрема для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Серед основних ознак глобальної економічної нестабільності можна виділити такі:

- різкі коливання валютних курсів;
- падіння темпів економічного зростання на глобальному рівні;
- зниження попиту на світових товарних ринках;

- нестабільність цін на сировину й енергоносії;
- погіршення умов міжнародного фінансування;
- посилення торговельних конфліктів та протекціоністських заходів;
- зростання ризиків інвестування у країни з нестійкою політичною або економічною ситуацією.

Причини глобальної економічної нестабільності можуть мати як економічне, так і неекономічне походження (Рис. 1.7.).



Рис. 1.7. Ключові причини глобальної економічної нестабільності.

Джерело: складено автором

Обвальні падіння на фінансових ринках, банкрутства системно важливих банків або фінансових установ можуть спричинити паніку серед інвесторів, знецінення активів, скорочення інвестицій та кредитування, що миттєво відображається на міжнародній торгівлі.

Прикладом є пандемія COVID-19, яка спричинила масові локдауни, зупинку виробничих процесів, обмеження міжнародного транспортного сполучення, дефіцит товарів та падіння обсягів торгівлі.

Збройні конфлікти, політичні протистояння між державами, санкційні війни та блокади призводять до дестабілізації регіональних і глобальних торговельних відносин. Такі конфлікти часто супроводжуються розривом логістичних ланцюгів і торговельними обмеженнями.

Різке зростання або падіння цін на нафту, газ, вугілля та інші енергоносії впливає на собівартість продукції, транспортні витрати та платоспроможність багатьох країн-імпортерів, що, у свою чергу, впливає на динаміку зовнішньої торгівлі.

Зростання інфляційного тиску у провідних економіках світу зумовлює підвищення процентних ставок, зниження купівельної спроможності, зменшення споживання та інвестицій. Це негативно позначається на обсягах зовнішньої торгівлі та на фінансовій стійкості підприємств.

Таким чином, глобальна економічна нестабільність — це системна сукупність викликів, які здатні суттєво змінити умови функціонування міжнародного бізнесу, зокрема зовнішньоторговельної діяльності підприємств. Її багатовекторний характер вимагає від підприємств постійного моніторингу зовнішнього середовища та оперативного прийняття управлінських рішень.

Одним із найвиразніших наслідків глобальної економічної нестабільності є суттєве зниження обсягів світового експорту та імпорту. У періоди криз та економічних потрясінь міжнародна торгівля зазнає відчутного скорочення, що пов'язано як зі зменшенням попиту на зовнішніх ринках, так і з обмеженнями, які виникають у результаті політичних або фінансових змін. Підприємства, зіштовхнувшись із невизначеністю, скорочують виробництво, відкладають інвестиції та зменшують зовнішньоекономічну активність, що веде до загального уповільнення глобального товарообігу.

Ще одним важливим проявом нестабільності є порушення міжнародних ланцюгів постачання. Глобалізована структура виробництва, у якій компоненти товару виробляються в різних країнах, виявилася надзвичайно вразливою до зовнішніх шоків. Локдауни, блокування портів, транспортні обмеження та політичні конфлікти можуть спричинити затримки у постачанні сировини, комплектуючих або готової продукції. Це порушує звичні логістичні процеси, призводить до збоїв у виробництві та збільшує витрати. [29]

На тлі зростання глобальної нестабільності активно проявляється ще одна тенденція — посилення протекціонізму. Держави, намагаючись захистити власних виробників, дедалі частіше вдаються до введення нових імпорتنих тарифів, встановлення квот, запровадження технічних, санітарних або екологічних бар'єрів, що не завжди відповідають принципам вільної торгівлі. У результаті підприємства стикаються з новими перешкодами при виході на іноземні ринки, що ускладнює реалізацію експортної стратегії.

Глобальна нестабільність також супроводжується значними коливаннями валютних курсів і загальною нестабільністю фінансових ринків. Валютні ризики набувають особливої актуальності для підприємств, які здійснюють розрахунки у кількох валютах, а будь-які зміни у курсах можуть суттєво впливати на прибутковість зовнішньоекономічних операцій. Нестабільність бірж, зміни в облікових ставках провідних центральних банків і відтік капіталу з країн, що розвиваються, також негативно позначаються на доступі до фінансування та загальному інвестиційному кліматі.

Крім того, світова торгівля все частіше стикається з підвищенням логістичних витрат і частими транспортними затримками. Зростання цін на паливо, дефіцит транспортних засобів, перевантаження портів та бюрократичні складнощі на митниці призводять до суттєвого подорожчання доставки товарів. Такі обставини знижують конкурентоспроможність

продукції, особливо у порівнянні з місцевими виробниками в країнах-імпортерах, та змушують підприємства переглядати свої логістичні стратегії.

Глобальна економічна нестабільність суттєво трансформує умови функціонування світової торгівлі, знижуючи її ефективність та передбачуваність, що вимагає від підприємств посиленої гнучкості, адаптивності та стратегічного планування.

Глобальна економічна нестабільність справляє безпосередній та багатоаспектний вплив на діяльність підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність. Насамперед змінюються умови доступу до зовнішніх ринків. Зростання протекціоністських заходів, запровадження нових митних обмежень, посилення нетарифного регулювання та заплутаність процедур міжнародної торгівлі значно ускладнюють вихід на іноземні ринки або продовження вже наявної співпраці. У багатьох випадках підприємства змушені шукати альтернативні ринки збуту, що потребує додаткових витрат часу, ресурсів та адаптації продукції до нових умов.

Одним із найбільшійших наслідків є втрата зовнішньоекономічних контрактів через санкційні обмеження або раптову зміну політичних режимів. Партнерські зв'язки, що формувалися роками, можуть бути зруйновані внаслідок введення заборон на торгівлю, замороження активів, блокування платежів або припинення дипломатичних відносин між країнами. Така ситуація ставить під загрозу стабільність грошових потоків, порушує логістику та знижує довіру до підприємства як надійного постачальника або покупця.

В умовах глобальної нестабільності значно зростає собівартість експортної продукції. Причинами цього є зростання цін на енергоносії, логістичні послуги, сировину, а також додаткові витрати на митне оформлення, страхування ризиків та відповідність продукції новим регуляторним вимогам. Це зменшує цінову конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку та може призводити до втрати частки ринку на користь інших, менш вразливих гравців.

Нестабільна економічна ситуація також суттєво підвищує ризики невиконання контрактів. Раптові зміни валютних курсів, дефіцит транспортних засобів, затримки на митниці або збої у поставках критичних компонентів можуть зробити виконання умов угоди неможливим або економічно недоцільним. У результаті підприємства можуть зазнавати репутаційних втрат, штрафних санкцій та навіть юридичних претензій. [2]

Крім того, нестабільність значно ускладнює стратегічне планування. Підприємства змушені працювати в умовах високої невизначеності, що робить практично неможливим точне прогнозування доходів, витрат, попиту або термінів поставок. Це призводить до скорочення інвестиційної активності, оскільки власники та інвестори уникають вкладень у проєкти з високим рівнем ризику. У такому середовищі компанії обмежуються короткостроковими рішеннями, які не забезпечують довгострокового розвитку, а іноді навіть змуснені згортати частину міжнародної діяльності.

Глобальна економічна нестабільність створює низку серйозних викликів для підприємств, що здійснюють ЗЕД, вимагаючи від них переосмислення стратегій, підвищення гнучкості, мінімізації витрат і посиленого управління ризиками.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було розглянуто теоретико-методологічні основи зовнішньоторговельної діяльності підприємства, а також досліджено чинники, що визначають її ефективність в умовах глобальної економічної нестабільності.

Зовнішньоторговельна діяльність є однією з ключових форм участі підприємства у міжнародному економічному обміні, що забезпечує розширення ринків збуту, залучення валютних надходжень, посилення конкурентоспроможності та інтеграцію у світові виробничо-логістичні ланцюги. Вона виконує низку важливих функцій — економічну, маркетингову, інтеграційну, інноваційну та стратегічну, які спільно формують її значення для розвитку підприємства та економіки загалом.

Основними формами зовнішньоторговельної діяльності є експорт, імпорт, реекспорт, бартерні операції, зустрічна торгівля та міжнародна кооперація. Кожна з них має свої переваги, механізми реалізації та специфіку регулювання, що потребує ретельного підходу до їх вибору та управління.

Ефективність ЗЕД залежить від комплексу внутрішніх факторів, таких як рівень організаційної структури підприємства, наявність матеріально-технічної бази, фінансова стабільність, стратегія маркетингу та рівень цифрової трансформації. Водночас зовнішні фактори — політична та економічна ситуація, валютна політика, митне регулювання, логістична інфраструктура, доступ до міжнародних угод — визначають загальні умови, в яких функціонує підприємство на зовнішньому ринку.

Особливу увагу в розділі приділено впливу глобальної економічної нестабільності на ЗЕД. Сучасні виклики, пов'язані з пандеміями, воєнними конфліктами, валютними коливаннями, порушенням логістичних ланцюгів і зростанням протекціонізму, суттєво ускладнюють міжнародну торговельну діяльність. Наслідками для підприємств стають втрата контрактів,

підвищення собівартості, зниження інвестиційної активності, а також ризику невиконання зобов'язань перед партнерами.

Таким чином, ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю в сучасних умовах вимагає гнучкого стратегічного мислення, глибокого аналізу зовнішнього середовища, впровадження інновацій та постійного моніторингу ризиків, що виникають під впливом глобальної нестабільності. Ці аспекти є основою для подальшого аналізу реального підприємства в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика підприємств України, що здійснюють зовнішньоторгівельну діяльність

У сучасних умовах глобалізації та відкритості ринків усе більше українських підприємств беруть участь у зовнішньоторгівельній діяльності, розширюючи географію своєї присутності та залучаючись до міжнародного поділу праці. Загалом, до суб'єктів, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) або зовнішньоторгівельну діяльність, належать підприємства, які мають відповідні ресурси, організаційний потенціал і стратегічну орієнтацію на вихід за межі внутрішнього ринку.

Найчастіше ЗЕД здійснюють підприємства середнього та великого бізнесу, які володіють достатніми виробничими потужностями, стабільною фінансовою базою, професійними управлінськими структурами та доступом до сучасних технологій. Такі підприємства здатні не лише адаптувати продукцію до вимог зовнішніх ринків, а й витримувати конкуренцію, що існує на міжнародному рівні. У той же час, упродовж останніх років спостерігається активізація участі у зовнішній торгівлі й малого бізнесу, особливо у сферах ІТ, креативних індустрій, надання спеціалізованих послуг або електронної комерції.

З точки зору організаційно-правового статусу, ЗЕД в Україні найчастіше здійснюють товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та акціонерні товариства (АТ). ТОВ є найпоширенішою формою завдяки своїй гнучкості, простоті управління та доступності для малого й середнього бізнесу. Акціонерні товариства, як правило, притаманні великому бізнесу з розгалуженою структурою, залученням інвестицій та виходом на ринки капіталу.

Усі ці підприємства функціонують в умовах високої конкуренції та постійної змінюваності зовнішнього середовища, що вимагає від них

активного управління ризиками, постійного вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії та гнучкої адаптації до умов глобальної економіки.

Зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств має різноплановий характер і охоплює широкий спектр форм міжнародної співпраці. У залежності від специфіки галузі, масштабів підприємства та його стратегічних цілей, обираються різні напрями взаємодії із зовнішніми ринками.

Найбільш поширеною формою ЗЕД в Україні є експорт товарів, що забезпечує надходження іноземної валюти, розширення ринків збуту та зменшення залежності від внутрішньої економічної ситуації. Експортують як сировинну продукцію, так і готову продукцію. У багатьох випадках українські підприємства орієнтуються на експортну модель розвитку, особливо в умовах скорочення внутрішнього попиту.

До найбільш активних у сфері ЗЕД галузей економіки України належать (Рис. 2.1.):

- аграрний сектор, який традиційно забезпечує значну частку валютних надходжень через експорт зернових, олії, м'яса, молочної продукції;
- харчова промисловість, яка займається переробкою сільськогосподарської продукції та постачає готові харчові товари на міжнародні ринки;
- машинобудування та металургія, які постачають продукцію до країн Європи, Азії, Близького Сходу;
- логістика та транспорт, які виступають посередниками у міжнародному переміщенні товарів;
- інформаційні технології, що орієнтовані на експорт програмного забезпечення, аутсорсинг та цифрові сервіси.



Рис. 2.1. Найбільш активні у сфері ЗЕД галузі економіки України.

Джерело: складено автором за [21]

Таблиця 2.1. демонструє динаміку змін обсягів експортної діяльності підприємств України за період 2020–2024 років у п'яти ключових галузях: аграрному секторі, харчовій промисловості, машинобудуванні та металургії, логістиці та транспорті, а також інформаційних технологіях.

Таблиця 2.1.

Динаміка змін обсягів експорту підприємств України за основними галузями економіки, млрд. дол.США

Галузь	2020	2021	2022	2023	2024
Аграрний сектор	22,2	27,7	23,6	22,3	24,5
Харчова промисловість	5,1	6,2	5,8	5,5	5,9
Машинобудування та металургія	8,3	9,1	7,5	6,8	7,2
Логістика та транспорт	4,5	5,0	4,2	4,0	4,3
Інформаційні технології (ІТ)	5,0	6,9	7,3	6,73	6,45

Джерело: складено автором за [11]

Найбільші обсяги експорту традиційно припадають на аграрний сектор, що забезпечує стабільні валютні надходження. Сфера ІТ показала стійке зростання до 2022 року, після чого спостерігалось незначне зниження через вплив війни. Машинобудування та металургія, а також логістика зазнали падіння через руйнування інфраструктури, тоді як харчова промисловість зберігає помірні обсяги експорту.

Іншим поширеним напрямом є імпорт сировини, обладнання, комплектуючих, які використовуються для виробничих потреб або подальшого перепродажу. Імпорт також охоплює сучасні технології, ліцензії та спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє підвищити рівень технологічного забезпечення підприємств і відповідність продукції міжнародним стандартам. [20]

У таблиці 2.2. наведено динаміку змін структури імпорту України за основними галузями економіки у 2020–2024 роках: машини, устаткування і транспортні засоби; продукція хімічної промисловості; паливно-енергетичні товари.

Таблиця 2.2.

Динаміка змін структури імпорту підприємств України за основними галузями економіки

Рік	Машини, устаткування, транспорт	Продукція хімічної промисловості	Паливно- енергетичні товари
2020	30,1%	17,1%	14,9%
2021	30,6%	17,2%	15,3%
2022	32,8%	17,4%	16,2%
2023	31,3%	17,4%	16,3%
2024	35,4%	16,6%	12,6%

Джерело: складено автором за [11]

Найбільший приріст спостерігається у категорії машин та устаткування — з 30,1% у 2020 році до 35,4% у 2024 році, що свідчить про зростаючу потребу у модернізації виробництва та критично важливого імпорту транспорту. Частка хімічної продукції залишається стабільною, з незначними коливаннями, тоді як імпорт паливно-енергетичних товарів знизився з 16,3% у 2023 до 12,6% у 2024 році, ймовірно через енергетичну переорієнтацію та пошук альтернативних джерел постачання.

Контрактне виробництво є ще однією важливою формою ЗЕД, коли українське підприємство виготовляє продукцію на замовлення іноземного партнера за його технічними умовами або під його брендом. Такий формат дозволяє завантажити виробничі потужності та забезпечити стабільні обсяги збуту без необхідності виходу на зовнішні ринки самостійно.

Також активно розвивається міжнародна кооперація, яка передбачає участь українських підприємств у спільних проєктах, виробничих ланцюгах, технопарках та транснаціональних об'єднаннях. Така співпраця сприяє обміну технологіями, залученню інвестицій, освоєнню нових ринків та підвищенню інноваційного потенціалу підприємств.

Окремо слід виділити трансфер технологій, який відбувається через купівлю ліцензій, технічної документації, інжинірингових послуг або спільні дослідницькі програми з іноземними партнерами. Такий напрям ЗЕД є особливо актуальним для підприємств, що прагнуть модернізувати виробництво та підвищити конкурентоспроможність.

Щодо регіональної структури зовнішньоекономічної діяльності, то найбільше значення для українських підприємств мають ринки Європейського Союзу, які є не лише географічно близькими, а й відкритими в межах режиму зони вільної торгівлі. Експорт до ЄС охоплює широкий спектр товарів — від агропродукції до промислових виробів.

Також активними партнерами залишаються Китай та інші країни Азії, що виступають ключовими постачальниками техніки, електроніки, сировини й водночас — споживачами українських ресурсів. США є важливим

стратегічним партнером, особливо в галузях ІТ, технологій, оборонної промисловості та інжинірингу.

Водночас триває торгівля з окремими країнами СНД, хоча її обсяги суттєво скоротилися через геополітичні чинники. Українські підприємства поступово переорієнтовуються на ринки Близького Сходу, Північної Африки та країн Балканського регіону, які демонструють зростаючий попит та меншу регуляторну складність порівняно з розвиненими економіками.

На рисунку 2.2. представлено порівняльну географічну структуру зовнішньої торгівлі підприємств України товарами: а) експорт – найбільшу частку займають країни Європейського Союзу (59,5%), далі — Китай (5,8%), Велика Британія (5,3%) і США (4,4%); б) імпорт – основним торговим партнером також є ЄС (50,4%), за ним слідує Китай (20,3%) і США (6,0%).

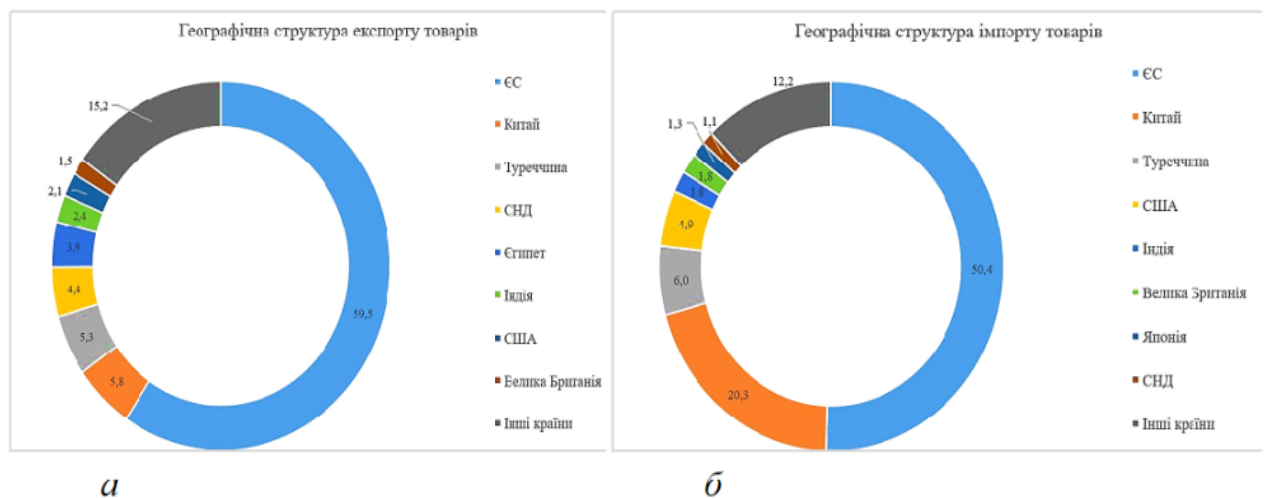


Рис. 2.2. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами підприємств України в 2024 р., %

Джерело: [10]

Таким чином, напрями ЗЕД українських підприємств характеризуються як значним різноманіттям форм, так і широкою географією, що дозволяє

адаптуватися до глобальних викликів і зміцнювати економічні позиції на міжнародному рівні.

Організаційна структура зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві залежить від його розміру, обсягу зовнішньоторговельних операцій, галузевої специфіки та стратегічних цілей. Проте в більшості випадків, незалежно від форми власності чи галузі, підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, створюють окремий структурний підрозділ — відділ зовнішньоекономічної діяльності (відділ ЗЕД).

У типових організаційних схемах відділ ЗЕД входить до складу комерційного або фінансового блоку підприємства, тісно взаємодіючи з відділами збуту, закупівель, бухгалтерії, логістики та юридичної служби. Залежно від масштабів компанії, відділ ЗЕД може бути самостійною структурною одиницею або функціонувати як частина загального комерційного відділу.

Основною метою відділу ЗЕД є забезпечення ефективного здійснення зовнішньоторговельних операцій підприємства. У межах своєї компетенції працівники цього підрозділу виконують низку функціональних обов'язків, серед яких:

Укладення зовнішньоекономічних контрактів. Відділ займається підготовкою, погодженням та підписанням зовнішньоторговельних угод із іноземними контрагентами, враховуючи вимоги міжнародного комерційного права та валютного регулювання.

Ведення переговорів з партнерами. Спеціалісти відділу ЗЕД ведуть переговори щодо умов співпраці, цін, термінів поставки, умов платежів та транспортування. Вони виступають основною комунікаційною ланкою між підприємством та іноземними клієнтами чи постачальниками.

Організація логістики. У межах забезпечення експортно-імпортних операцій відділ координує логістичні процеси: вибір маршруту, транспорту,

умов поставки (згідно з Incoterms), оформлення транспортних документів, страхування вантажів тощо.

Митне оформлення. Працівники відділу готують і подають необхідну документацію для митного контролю, організовують процеси декларування товарів, взаємодіють із митними брокерами та контролюють дотримання митного законодавства. [10]

Здійснення валютних операцій. Важливою складовою діяльності відділу є забезпечення валютних розрахунків: відкриття акредитивів, контроль за надходженням та використанням валютної виручки, узгодження умов валютних контрактів, хеджування валютних ризиків.

Окрім вищезгаданих завдань, відділ ЗЕД може займатись маркетинговим аналізом зовнішніх ринків, моніторингом змін у міжнародному правовому полі, підготовкою звітності для керівництва, а також розробкою стратегії виходу на нові ринки.

Наявність професійного, ефективно організованого відділу ЗЕД дозволяє підприємству не лише здійснювати стабільну зовнішньоекономічну діяльність, а й оперативно реагувати на зміни глобального економічного середовища, мінімізувати ризики та підвищувати рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

2.2. Оцінка стану та тенденції розвитку зовнішньої торгівлі підприємств України

Зовнішня торгівля традиційно відіграє ключову роль в економічному розвитку України, забезпечуючи приплив іноземної валюти, доступ до нових технологій, розширення ринків збуту для вітчизняних виробників та інтеграцію національної економіки у глобальну економічну систему. У сучасних умовах, попри серйозні виклики, пов'язані з глобальною економічною нестабільністю та воєнною агресією з боку Росії, Україна продовжує активну зовнішньоторговельну діяльність (Табл.2.3.).

Таблиця 2.3.

Загальні показники зовнішньої торгівлі України (2020–2024)

Рік	Експорт товарів (млрд дол. США)	Імпорт товарів (млрд дол. США)	Торговельне сальдо (млрд дол. США)
2020	60,8	69,0	-8,2
2021	81,3	84,2	-2,9
2022	57,4	72,0	-14,6
2023	36,0	63,5	-27,5
2024	41,7	70,7	-29,0

Джерело: складено автором за [11, 28]

Структура зовнішньої торгівлі України формується переважно за рахунок експорту аграрної продукції, металів, продукції хімічної та харчової промисловості, а також імпорту енергоносіїв, технічного обладнання, транспортних засобів, продукції машинобудування та електроніки. Основу українського експорту складають зернові культури, олія, залізна руда, чорні метали, продукти переробки агросектору, що вказує на значну залежність від сировинного сегменту (Рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Структура зовнішньої торгівлі підприємств України, 2024 р., %

Джерело: складено автором за [11]

Водночас спостерігаються позитивні тенденції до розширення частки продукції з високою доданою вартістю — зокрема готових харчових продуктів, фармацевтичної продукції, меблів, ІТ-послуг. Це свідчить про поступове переорієнтування економіки на більш технологічні та інноваційні сектори (Рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Структура зростання експорту продукції з високою доданою вартістю в Україні у 2024 році

Джерело: складено автором за [11]

Імпортна складова зовнішньої торгівлі зумовлена потребами у високотехнологічному обладнанні, автомобілях, сировинних ресурсах і товарах, що не виробляються в Україні або не покривають внутрішній попит. Такий імпорт підтримує розвиток промисловості, транспорту, аграрного сектору та енергетики.



Рис. 2.5. Структура імпортої складової зовнішньої торгівлі України у 2024 році

Джерело: складено автором за [11]

Українські підприємства відіграють ключову роль у формуванні зовнішньоторговельного потенціалу країни. Саме вони здійснюють виробництво, логістику, укладення контрактів, участь у міжнародних виставках, сертифікацію продукції та постачання на зовнішні ринки. Переважна більшість ЗЕД припадає на малі та середні підприємства, які є найбільш гнучкими до змін зовнішнього середовища, а також на великі компанії — експортерів сировини, металургії, енергоносіїв і агропродукції.

Зовнішньоекономічна діяльність становить значну частку у загальній структурі національної економіки. За різними оцінками, питома вага експорту та імпорту товарів і послуг становить понад 70% від ВВП країни, що свідчить про високу експортно-імпортну залежність України від глобальних економічних процесів. Така структура визначає вразливість економіки до зовнішніх шоків, проте одночасно відкриває можливості для розширення торговельних зв'язків, залучення інвестицій і активного включення у міжнародні виробничо-логістичні ланцюги.

У цілому, сучасний стан зовнішньої торгівлі в Україні характеризується поєднанням традиційної сировинної моделі з поступовим зростанням інноваційного сегменту. Це створює передумови для стратегічної трансформації ЗЕД у напрямку підвищення якості експорту, диверсифікації ринків та поглиблення міжнародної інтеграції.

Сучасний етап розвитку зовнішньої торгівлі українських підприємств характеризується низкою важливих трансформацій, зумовлених як внутрішніми реформами, так і глобальними змінами у міжнародному економічному середовищі. Ці тенденції вказують на поступову зміну моделі інтеграції України у світову економіку та намагання підприємств адаптуватися до нових викликів і можливостей.

Однією з ключових тенденцій є зміна товарної структури експорту та імпорту. Хоча експорт залишається орієнтованим переважно на сировинну продукцію (зернові, метали, олія, деревина), зростає частка готової продукції — продуктів харчування з глибоким ступенем переробки, меблів, легкої промисловості, косметики, будівельних матеріалів. Така зміна свідчить про поступове підвищення рівня технологічності вітчизняного виробництва. У структурі імпорту спостерігається збільшення поставок високотехнологічного обладнання, комплектуючих, ліцензійного програмного забезпечення, що створює передумови для модернізації українських підприємств. [13]

Іншою важливою тенденцією є географічна переорієнтація зовнішньої торгівлі. Після 2014 року обсяги торгівлі з країнами СНД, зокрема з Росією, різко скоротилися, а в подальшому — практично припинилися через політичну, економічну та військову агресію. Натомість українські підприємства значно активізували торговельну співпрацю з Європейським Союзом, що стало можливим завдяки Угоді про асоціацію та режиму поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA). Окрім ЄС, помітно зростає частка експорту до країн Азії, Близького Сходу, Африки та

Латинської Америки, що свідчить про прагнення підприємств диверсифікувати ринки збуту, зменшуючи залежність від одного регіону.

Ще однією яскраво вираженою тенденцією є посилення ролі цифрової торгівлі та сервісного експорту. Пандемія COVID-19, воєнні дії та логістичні обмеження змусили підприємства активніше використовувати електронну комерцію, онлайн-платформи для B2B- і B2C-торгівлі, електронні маркетплейси, CRM-системи, автоматизовані логістичні рішення. Це дозволяє скоротити транзакційні витрати, прискорити процеси комунікації з партнерами та розширити клієнтську базу без фізичної присутності на ринку.

Окремо слід відзначити зростання сервісного експорту, зокрема в сфері інформаційних технологій. Українські ІТ-компанії, завдяки високому рівню фахової підготовки, конкурентній вартості послуг та гнучкості у виконанні замовлень, стрімко нарощують обсяги експорту програмного забезпечення, технічного консалтингу, інженерних та дизайнерських послуг. Сектор ІТ-послуг став одним із найбільш динамічних експортних напрямів, що не залежить від фізичної логістики й здатен швидко адаптуватися до змін ринку.

Таким чином, тенденції розвитку зовнішньої торгівлі українських підприємств свідчать про перехід від вузько-сировинної моделі до більш диверсифікованої, цифровізованої та інноваційної структури ЗЕД, що відкриває нові можливості для зміцнення позицій України на світовому ринку та зростання конкурентоспроможності її підприємств.

Зовнішня торгівля України, як і більшості країн світу, упродовж останніх років зазнала істотного впливу з боку глобальних економічних викликів. До них належать пандемія COVID-19, загальносвітова геополітична нестабільність, зростання енергетичної та продовольчої кризи, а також повномасштабна війна, розв'язана Російською Федерацією проти України у 2022 році. Сукупність цих чинників суттєво трансформувала міжнародне торговельне середовище, поставивши українські підприємства перед необхідністю адаптації до нових, складних реалій.

Наслідки пандемії COVID-19 стали відчутними вже у 2020 році, коли більшість країн запровадили жорсткі обмеження на пересування людей і товарів. Це призвело до тимчасового згортання міжнародної торгівлі, затримок у постачанні, зростання вартості логістичних послуг, нестачі контейнерів та збоїв у ланцюгах постачання. Для українських експортерів це означало ускладнення виконання контрактів, відтермінування платежів і підвищення ризиків втрати ринків.

Подальшим та набагато глибшим ударом стала повномасштабна збройна агресія Росії проти України, яка не лише призвела до фізичного знищення підприємств, інфраструктури та логістичних об'єктів, а й суттєво обмежила доступ до традиційних експортних каналів, зокрема через блокування морських портів. Значна частина підприємств втратила можливість експортувати продукцію у звичному режимі, а нові маршрути через країни ЄС виявилися дорожчими та логістично складнішими.

Одним із найбільш відчутних економічних наслідків стало порушення логістичних ланцюгів. Українські експортери зіткнулися з проблемами при транспортуванні товарів через закриття повітряного простору, небезпеку морських перевезень та перевантаження наземних кордонів. У результаті витрати на доставку зросли, строки постачання подовжилися, а надійність логістичних ланцюгів суттєво знизилася.

Також суттєвий вплив на зовнішню торгівлю має зростання цін на енергоносії, що є наслідком як війни, так і глобального енергетичного дисбалансу. Зростання вартості газу, електроенергії, пального призвело до підвищення собівартості української продукції, знизивши її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. У комплексі з інфляційним тиском та ослабленням національної валюти це створило значне навантаження на підприємства-експортери.

Крім того, ускладнилися міжнародні фінансові розрахунки — через обмеження доступу до деяких банківських систем, затримки транзакцій, зростання банківських ризиків та потребу в додаткових гарантіях і

страховках. Особливо це стосується співпраці з новими партнерами в умовах загальної нестабільності.

Ще одним важливим аспектом є посилення конкуренції на світових ринках. Через зниження купівельної спроможності споживачів у багатьох країнах, зміни структури попиту та намагання країн-експортерів зберегти свою частку ринку, конкуренція стала жорсткішою. Українські підприємства змушені конкурувати не лише ціною, а й якістю, швидкістю доставки, гнучкістю обслуговування, умовами післяпродажного супроводу.

Також відбулися зміни у глобальному попиті, зокрема переорієнтація на критично важливі товари, продовольство, енергоносії, товари подвійного призначення, цифрові сервіси. Це змусило українських експортерів переглядати свої експортні стратегії, адаптувати асортимент продукції, освоювати нові ніші та шукати альтернативні ринки збуту.

Таким чином, вплив глобальних економічних викликів на зовнішню торгівлю України є системним і багаторівневим. Він змінює саму логіку ведення зовнішньоекономічної діяльності, вимагає нових підходів до управління ризиками, підвищення операційної ефективності, цифровізації бізнес-процесів та активного пошуку партнерств у нових регіонах світу.

Узагальнено SWOT-аналіз зовнішньоторговельної діяльності підприємств України представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз зовнішньоторговельної діяльності підприємств України

S (Strengths) – Сильні сторони: • Високий експортний потенціал агросектору (зернові, олія, продукція тваринництва). • Географічна близькість до ЄС – ключового торгового партнера. • Наявність вільної торгівлі з ЄС та іншими країнами (DCFTA, GSP+ тощо). • Досвід адаптації до умов війни – розвинена логістика через альтернативні маршрути. • Активна державна підтримка експорту (експортне кредитування, інформаційна підтримка через <i>Export Promotion Office</i>).	W (Weaknesses) – Слабкі сторони: • Пошкодження виробничих потужностей та логістичної інфраструктури через війну. • Низький рівень технологічного оснащення підприємств, особливо в обробній промисловості. • Висока енерго- та матеріалосмність виробництва. • Залежність від імпоротної сировини і обладнання. • Недостатня диверсифікація експорту – переважання сировинних товарів.
O (Opportunities) – Можливості: • Розширення експортних ринків за межами ЄС (Азія, Близький Схід, Африка). • Залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва. • Переорієнтація на продукцію з доданою вартістю. • Інтеграція в глобальні ланцюги постачання. • Участь у програмах відновлення України, що включають модернізацію експорту	T (Threats) – Загрози: • Тривала воєнна агресія росії – ризики для безпеки, транспорту та логістики. • Посилення конкуренції на міжнародних ринках, особливо з боку Китаю та Туреччини. • Імпортозалежність у стратегічних сферах. • Політична та валютна нестабільність. • Технічні бар'єри та митні обмеження на нових ринках.

Джерело: складено автором

2.3. Аналіз проблем і ризиків у зовнішньоторговельній діяльності підприємства в умовах глобальних викликів

У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства зіштовхуються з низкою системних проблем, які негативно впливають на ефективність їх роботи на міжнародних ринках. Ці проблеми можуть мати як

внутрішнє походження, так і бути обумовлені зовнішніми умовами — регуляторними, інфраструктурними, економічними або політичними. Їх доцільно класифікувати за основними сферами функціонування підприємства.

Організаційно-управлінські проблеми є одними з найпоширеніших. Часто підприємства не мають чітко сформульованої стратегії розвитку ЗЕД, діють ситуативно або спонтанно, без належного аналізу зовнішніх ринків і довгострокового планування. Відсутність структурованого підходу до управління ЗЕД призводить до неузгодженості дій між підрозділами, втрати ресурсів і неефективного використання потенціалу підприємства. Також проблемою залишається неефективна логістика: нераціональне планування маршрутів, недосконале управління запасами, відсутність гнучкості в умовах змін ринку. Крім того, брак кваліфікованих фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності, які володіють знаннями у сфері митного, валютного, контрактного та міжнародного комерційного права, суттєво знижує якість ухвалення управлінських рішень. [37]

Інституційно-правові обмеження також створюють значні труднощі для підприємств. Однією з ключових проблем є складність митного оформлення: тривалі строки, громіздка документація, високий ризик затримок, а іноді — неоднозначність тлумачення митних норм. Часті зміни у законодавстві, включно з митними тарифами, ліцензійними вимогами, стандартами сертифікації, ускладнюють планування зовнішньоекономічної діяльності. Також підприємства стикаються з бюрократичними бар'єрами, які зумовлюють додаткові витрати часу та ресурсів на проходження дозвільних процедур або погоджень.

Фінансові труднощі посідають важливе місце серед факторів, що стримують розвиток ЗЕД. Постійна нестабільність валютного курсу ускладнює ціноутворення в експортно-імпортних контрактах та створює ризики збитків при коливаннях курсової різниці. Підприємства також мають обмежений доступ до експортного фінансування, зокрема страхування

експортних операцій, надання гарантій або кредитів для виконання зовнішньоекономічних контрактів. Високі відсоткові ставки за банківськими позиками обмежують можливості залучення додаткового капіталу. Часто виникають і затримки платежів від іноземних контрагентів, що негативно впливає на ліквідність та оборотність коштів підприємства.

Маркетингові проблеми пов'язані насамперед із недостатнім знанням особливостей цільових зовнішніх ринків. Багато українських підприємств не проводять системних досліджень ринку, не мають чіткого розуміння уподобань іноземних споживачів, конкурентного середовища або каналів просування продукції за кордоном. Як наслідок — недостатня ефективність рекламних кампаній, відсутність партнерських мереж і слабка впізнаваність бренду. Водночас відсутність адаптації (локалізації) продукції до потреб конкретного ринку — мовної, культурної, технічної або нормативної — часто стає бар'єром для успішного виходу на нові ринки. [16]

Таким чином, підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з комплексом проблем, які вимагають системного підходу до їх подолання, вдосконалення управлінських рішень, зміцнення професійного потенціалу та адаптації до мінливих умов глобального економічного середовища.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств, особливо в умовах глобальної нестабільності, супроводжується широким спектром ризиків, які можуть суттєво вплинути на результати господарської діяльності, рентабельність контрактів та міжнародну репутацію підприємства. Ризики в зовнішньоторговельній сфері поділяються за різними критеріями, проте найбільш поширеним є поділ за характером походження: політичні, економічні, валютні, логістичні, юридичні та репутаційні.

Політичні ризики пов'язані з політичною нестабільністю як у країні експортера, так і в країні-партнері. До таких ризиків належать запровадження санкцій або торговельних обмежень, які можуть раптово унеможливити реалізацію раніше погоджених контрактів. Зовнішньоекономічна діяльність

також піддається впливу воєнних дій, що призводять до руйнування інфраструктури, блокування логістики, втрати ринків і репатріації інвестицій. Зміна урядів, політичного курсу або законодавчих правил в окремих країнах може створити нові бар'єри для входу на ринок або призвести до перегляду умов співпраці.

Економічні ризики зумовлені нестабільністю глобального фінансового середовища. Зокрема, глобальна інфляція впливає на зростання виробничих і логістичних витрат, знижує купівельну спроможність іноземних партнерів. В умовах економічної кризи можливе падіння попиту на продукцію підприємства за кордоном, особливо якщо вона не є критично необхідною. Окрім того, дефолти або неплатоспроможність контрагентів створюють ризики неповернення коштів, невиконання зобов'язань та судових позовів.

Валютні ризики виникають унаслідок різких коливань курсів валют, які можуть спричинити непередбачувані фінансові втрати. У випадку, якщо контракти укладено в іноземній валюті, зміни в обмінному курсі можуть зробити поставки збитковими. Проблеми з конвертацією та обмеження на валютні операції, встановлені в окремих країнах, також ускладнюють виконання розрахунків між сторонами.

Логістичні ризики стали особливо актуальними в умовах воєнного конфлікту, пандемії та глобального перевантаження транспортної інфраструктури. Серед них — затримки в доставці, спричинені порушенням маршрутів, блокуванням портів або бюрократичними процедурами. Зростання транспортних витрат також впливає на підвищення собівартості продукції. Нерідко трапляються порушення ланцюгів постачання, що призводить до зупинки виробництва або невиконання контрактних зобов'язань.

Юридичні ризики обумовлені різницею в правових системах, мовних бар'єрах та специфікою інтерпретації контрактних зобов'язань у різних юрисдикціях. Часто виникають ситуації, коли неоднозначне трактування положень контракту стає причиною суперечок між сторонами. Труднощі з

арбітражем або виконанням судових рішень за кордоном, а також відсутність належного правового захисту в країні контрагента ставлять українські підприємства у вразливе становище.

Репутаційні ризики не менш важливі, ніж фінансові. Негативний імідж країни-експортера, зумовлений політичними подіями або нестабільністю, може впливати на довіру до українських компаній. Будь-яке невиконання умов контракту, затримки поставок або неналежна якість продукції можуть призвести до втрати ділової репутації на міжнародному рівні, що особливо критично для малого та середнього бізнесу, який лише формує свій бренд за кордоном.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність потребує від підприємств не лише глибоких знань і стратегічного планування, але й здатності до активного ризик-менеджменту, що передбачає виявлення, аналіз, моніторинг і мінімізацію потенційних загроз у складному глобальному середовищі.

У сучасних умовах глобальні виклики стають все більш частими, непередбачуваними та масштабними за своїм впливом. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств особливо чутлива до цих процесів, оскільки прямо залежить від стабільності міжнародного економічного середовища, відкритості кордонів, ефективності логістики, валютного регулювання та міжнародної правової взаємодії. Саме тому між глобальними викликами та ризиками, з якими стикаються підприємства у зовнішній торгівлі, існує тісний і системний взаємозв'язок.

Глобальна нестабільність — у формі пандемій, воєн, енергетичних або фінансових криз — суттєво підсилює вразливість підприємств, посилюючи як уже наявні, так і потенційні ризики. Наприклад, пандемія COVID-19 призвела до різкого скорочення міжнародної торгівлі, обмеження транспортного сполучення, зупинки виробничих процесів і нестачі комплектуючих, що виявило слабкі місця у глобальних ланцюгах постачання. Повномасштабна війна Росії проти України спричинила значне руйнування інфраструктури, блокування портів, зміну торговельних маршрутів та різке

зростання логістичних і страхових витрат. Енергетична криза, яка розгорнулася унаслідок геополітичної напруги, стала чинником зростання цін на газ, паливо та електроенергію, що, у свою чергу, збільшило собівартість української експортної продукції та ускладнило цінову конкуренцію. [24]

Ці події не лише генерують нові ризики, але й акцентують внутрішні слабкості підприємств, які часто залишаються недооціненими у спокійні періоди. Так, компанії, які не мають диверсифікованої логістики, зазнають значно більших втрат під час блокування основних транспортних маршрутів. Відсутність валютного хеджування робить підприємства надмірно вразливими до коливань обмінних курсів. Брак антикризового планування або сценарного моделювання не дозволяє швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку, що загрожує втратою контрактів або фінансовими збитками. Низький рівень цифровізації бізнес-процесів та слабка інтеграція до міжнародних платформ уповільнює адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, таких як перехід до онлайн-комерції або електронного документообігу.

Таким чином, глобальні виклики не лише створюють нові загрози, а й підсилюють наслідки вже наявних ризиків, особливо якщо підприємство має слабку систему управління ризиками, недостатню фінансову стійкість або обмежені можливості для гнучкого переорієнтування діяльності. У цьому контексті глобальна нестабільність виступає каталізатором, що виявляє глибину підготовки підприємства до кризових ситуацій та здатність до адаптації в мінливому світовому середовищі.

На графіку 2.5. представлено умовну оцінку впливу компонентів SWOT-аналізу зовнішньоторгівельної діяльності підприємств України в умовах глобальних викликів. Найбільшу загрозу становлять зовнішні ризики (10 балів), зокрема політичні, валютні та логістичні. Найвразливішими залишаються внутрішні слабкі сторони (9 балів), пов'язані з управлінням, фінансами, кадрами та логістикою.

Можливості (7 балів) та сильні сторони (6 балів), як-от експортний потенціал та гнучкість, можуть частково компенсувати ризики за умови належного стратегічного управління.

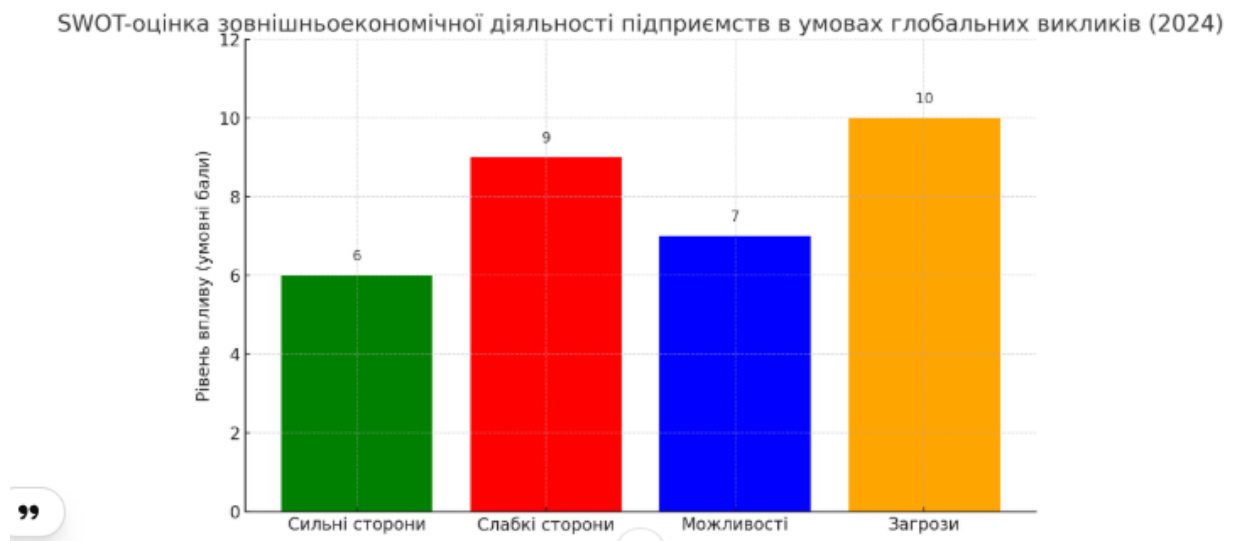


Рис. 2.5. SWOT-аналіз зовнішньоторгівельної діяльності підприємств України в умовах глобальних викликів

Джерело: складено автором

Ефективне функціонування зовнішньоторговельного бізнесу в умовах зростаючої турбулентності потребує не лише реакції на зовнішні чинники, а й усвідомлення внутрішніх уразливих місць, які можуть поглибити вплив зовнішніх загроз. Саме тому системний аналіз, стратегічне планування, управління ризиками та інвестиції в інституційну стійкість мають стати невід'ємною частиною ЗЕД сучасного підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було здійснено узагальнений аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобальної економічної нестабільності. Досліджено особливості організації ЗЕД, основні напрями зовнішньої торгівлі, поточні тенденції, а також визначено основні проблеми й ризики, що супроводжують діяльність суб'єктів господарювання у цій сфері.

З'ясовано, що зовнішньоекономічна діяльність в Україні переважно здійснюється підприємствами середнього і великого бізнесу, зосередженими в таких галузях, як аграрний сектор, харчова промисловість, машинобудування, ІТ та логістика. Найпоширенішими формами ЗЕД залишаються експорт сировини та напівфабрикатів, імпорт сировини й обладнання, а також участь у міжнародній кооперації та сервісному експорті. Структура ЗЕД підприємств є багатофункціональною й охоплює укладення контрактів, логістику, митне оформлення, валютні операції та міжнародний маркетинг.

Оцінка сучасного стану зовнішньої торгівлі України засвідчує домінування сировинного експорту, хоча спостерігається поступове зростання частки продукції з високою доданою вартістю. Основними ринками збуту залишаються країни Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. Однією з ключових тенденцій є цифровізація ЗЕД, зокрема розвиток електронної комерції, сервісного експорту та використання онлайн-інструментів для виходу на міжнародні ринки.

Водночас глобальні економічні виклики, зокрема пандемія, повномасштабна війна в Україні, енергетична криза, порушення логістики та інфляційні процеси, значно ускладнили ведення зовнішньоекономічної діяльності. Вони посилили вразливість підприємств до зовнішніх ризиків і виявили численні внутрішні слабкості в організації ЗЕД.

Серед основних проблем, що гальмують розвиток ЗЕД, виділено організаційно-управлінські, правові, фінансові та маркетингові. Найбільш критичними ризиками є політичні, економічні, валютні, логістичні, юридичні та репутаційні. Їх вплив значно зростає в умовах глобальної нестабільності, особливо коли підприємства не мають належної стратегії, ресурсної бази та механізмів антикризового управління.

Таким чином, для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємствам необхідно посилювати управлінську та фінансову стійкість, впроваджувати сучасні технології, адаптуватися до змін кон'юнктури зовнішніх ринків і будувати гнучкі системи управління ризиками. Ці питання будуть детально розглянуті у третьому розділі, присвяченому шляхам оптимізації ЗЕД в умовах глобальних викликів.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Диверсифікація експортних та імпорتنих операцій підприємства

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, зумовленої пандеміями, збройними конфліктами, енергетичними кризами та коливаннями кон'юнктури світових ринків, перед підприємствами постає завдання не лише ефективно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, а й забезпечувати її стійкість. Одним із ключових інструментів досягнення цієї мети є диверсифікація експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Диверсифікація у сфері зовнішньої торгівлі означає розширення, урізноманітнення та балансування зовнішньоекономічних зв'язків підприємства шляхом залучення нових ринків, збільшення кількості торговельних партнерів, номенклатури товарів і послуг, а також використання різних каналів реалізації та постачання. Цей процес спрямований на мінімізацію ризиків, зумовлених залежністю від одного ринку, конкретного контрагента або вузького товарного асортименту.

У контексті експортної діяльності диверсифікація передбачає вихід на нові географічні ринки збуту, освоєння нових сегментів споживачів, розширення товарного портфеля. Імпортна диверсифікація полягає в пошуку альтернативних постачальників сировини, матеріалів або обладнання, а також у варіативності логістичних маршрутів та умов контрагування. [26]

Значення диверсифікації для стабільності бізнесу є надзвичайно високим. Вона дозволяє:

- знизити ризик втрати доходів у разі погіршення економічної ситуації на одному з ринків;
- забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, зміни цін, попиту або регуляторних умов;
- створити конкурентні переваги за рахунок адаптації продукції до різних ринків;

- розширити економічні горизонти для інвестицій, технологій, партнерств.

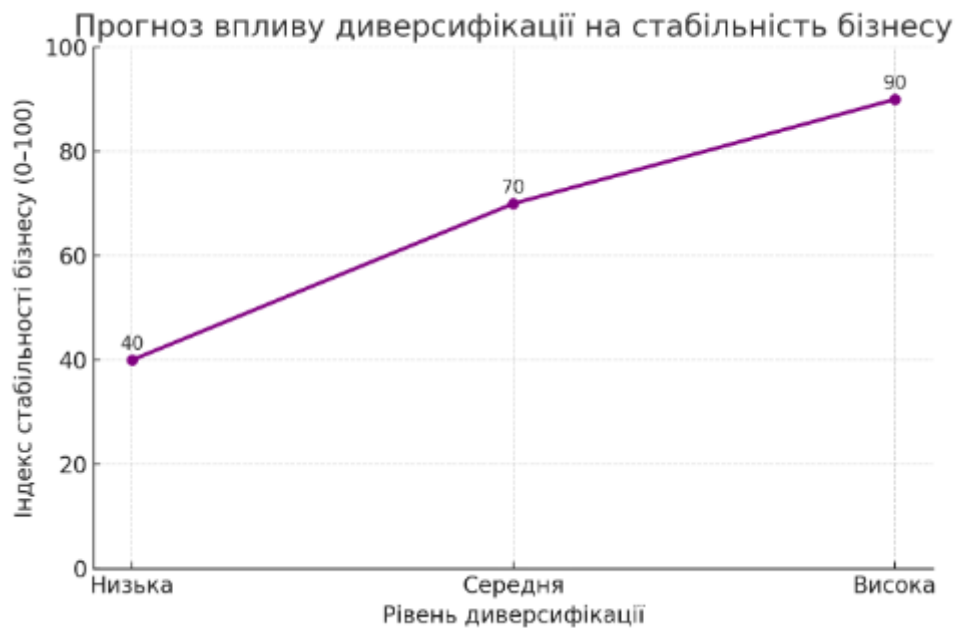


Рис. 3.1. Прогноз впливу диверсифікації на стабільність бізнесу

Джерело: складено автором

Дані на графіку свідчать про чітку позитивну залежність між рівнем диверсифікації та індексом стабільності бізнесу. Як видно:

- Низька диверсифікація відповідає нижчому індексу стабільності (40). При низькому рівні диверсифікації бізнес є вразливим до зовнішніх ризиків: зміни попиту, регуляторних обмежень або економічних криз на окремих ринках можуть суттєво вплинути на доходи та витрати.
- Середня диверсифікація помітно покращує стабільність (70). Вона забезпечує більшу гнучкість. Компанії мають змогу частково компенсувати втрати на одному ринку завдяки присутності на іншому. Це сприяє оперативному реагуванню на зміни.
- Висока диверсифікація забезпечує найвищий рівень бізнес-стійкості (90). Такий бізнес має розгалужену структуру продажів, партнерств, поставок і джерел інвестицій, що значно знижує ризик одночасної втрати всіх ринків або напрямів діяльності.

Особливо актуальною диверсифікація є в умовах війни, блокування логістичних маршрутів або запровадження торговельних обмежень. За таких умов підприємства, які мають кілька паралельних експортно-імпортних напрямів, здатні швидше адаптуватися до нових реалій і зберегти свою присутність у міжнародній торгівлі. [29]

Таким чином, диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності — це не лише інструмент управління ризиками, але й стратегічний підхід до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку.

Успішне здійснення експортної діяльності в умовах нестабільного глобального середовища потребує від підприємств гнучкості та стратегічного підходу до побудови зовнішньоекономічних зв'язків. Одним із таких підходів є диверсифікація експортних операцій, яка дозволяє зменшити залежність від окремих ринків або продуктів, забезпечити стійке надходження валютних коштів та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Географічна диверсифікація полягає у виході на нові регіони збуту продукції. Якщо раніше більшість українських експортерів орієнтувалися переважно на ринки країн СНД або окремі країни Європи, то сьогодні в умовах геополітичної нестабільності та санкційного тиску актуальним є розширення експортної географії. Підприємства дедалі активніше освоюють ринки Європейського Союзу, які є відносно стабільними та передбачуваними, а також країн Азії, Африки та Латинської Америки, які демонструють зростаючий попит на продукцію аграрного сектору, машинобудування, харчової промисловості та легкої індустрії. Таке розширення дозволяє збалансувати ризики та уникнути критичної залежності від конкретного регіону чи країни.

Прогноз змін у географічній структурі зовнішньоторговельної діяльності України за умов активної географічної диверсифікації представлено в Табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Прогноз змін у географічній структурі зовнішньоторговельної діяльності України за умов активної географічної диверсифікації

Регіон	Поточна частка в експорті (%), 2024	Прогнозована частка (%), за умов диверсифікації
Європейський Союз	50%	45%
Азія	20%	25%
Африка	10%	15%
Латинська Америка	5%	10%
СНД	15%	5%

Джерело: складено автором

Згідно сформованого прогнозу частка ЄС дещо знижується, оскільки Україна не тільки поглиблює співпрацю з Європою, але й активно виходить на нові ринки. Азійські країни стають стратегічно важливими через високий попит на аграрну продукцію та техніку. Африка і Латинська Америка демонструють потенціал зростання, що зменшує критичну залежність від обмеженої кількості партнерів. Частка СНД суттєво зменшується через політичні й економічні ризики.

Такий прогноз підкреслює важливість географічної диверсифікації для зміцнення торговельної безпеки України.

Асортиментна диверсифікація передбачає розширення номенклатури експортованої продукції, з особливим акцентом на товари з високою доданою вартістю. Орієнтація виключно на сировину або напівфабрикати

робить підприємство залежним від глобальних цінових коливань та знижує потенціал прибутковості. Натомість розвиток експортного потенціалу готової продукції — харчових товарів, меблів, одягу, електроніки, а також цифрових послуг (наприклад, програмного забезпечення) — дозволяє не лише підвищити дохідність, але й закріпитися у більш перспективних сегментах ринку. Багатокomпонентна товарна лінійка також сприяє кращому задоволенню потреб різних груп споживачів на зовнішніх ринках.

Прогноз асортиментної структури експорту України за умов активної асортиментної диверсифікації представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Прогноз асортиментної структури експорту України за умов активної асортиментної диверсифікації

Категорія продукції	Поточна частка в експорті (%)	Прогнозована частка (%)
Сировина і напівфабрикати	65%	40%
Харчові товари	10%	15%
Меблі	5%	10%
Одяг	5%	10%
Електроніка	5%	10%
Цифрові послуги (ІТ, софт тощо)	10%	15%

Джерело: складено автором

Прогноз демонструє зменшення залежності від сировини з 65% до 40% дозволяє знизити вплив цінових коливань на світових ринках. Зростання частки готової продукції — харчових товарів, меблів, одягу — створює нові сегменти попиту. Розширення цифрового експорту дозволяє інтегруватися в глобальні ринки з високим рівнем маржинальності.

Такий підхід підвищує рентабельність, стійкість і конкурентоспроможність українського експорту.

Канальна диверсифікація передбачає використання різноманітних каналів збуту продукції на зовнішніх ринках. Традиційний формат B2B (бізнес-для-бізнесу) доповнюється каналами B2C (безпосередній продаж кінцевому споживачеві), які активно розвиваються завдяки цифровим технологіям. Сучасні підприємства використовують онлайн-платформи (наприклад, Amazon, Alibaba, Etsy), корпоративні сайти з функцією електронної комерції, соціальні мережі, а також міжнародні торговельні виставки, дистриб'юторів та торговельних агентів. Різноманітність каналів реалізації дає змогу охопити ширшу аудиторію, збільшити обсяги продажів та підвищити впізнаваність бренду.

Прогноз для каналної диверсифікації з використанням різноманітних каналів збуту на зовнішніх ринках представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Прогноз для каналної диверсифікації з використанням різноманітних каналів збуту на зовнішніх ринках

Канал збуту	Тип каналу	Потенційні переваги	Потенційні виклики	Рекомендовані стратегії для ефективного використання
B2B платформи (Amazon, Alibaba)	Онлайн-платформи	-Широкий доступ до міжнародних ринків -Можливість виходу на нові ніші	-Високий рівень конкуренції з міжнародними постачальниками - Технічні бар'єри для малих бізнесів	-Адаптація до специфіки міжнародних ринків - Використання перекладів та локалізація контенту
B2C	Прям	-Прямий доступ	-Обмежений	-Активація на

Канал збуту	Тип каналу	Потенційні переваги	Потенційні виклики	Рекомендовані стратегії для ефективного використання
(Корпоративні сайти, E-commerce)	Електронний продаж	до кінцевих споживачів -Зниження залежності від посередників	доступ до ринків через низьку впізнаваність бренду -Логістичні труднощі через інфраструктурні проблеми	ринках з найвищим попитом на українські товари -Використання українських логістичних платформ для доставки
Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok)	Соціальні мережі	-Велика популярність серед молоді в Україні та за кордоном - Можливість використання соціальних кампаній для збирання коштів чи підтримки бренду	-Низька покупна спроможність частини аудиторії - Складність забезпечення швидкої доставки через поштові сервіси	-Використання таргетованої реклами для української та міжнародної аудиторії - Сприяння культурним та соціальним ініціативам
Міжнародні торгові виставки	Офлайн-канал	-Налагодження персональних контактів з міжнародними партнерами - Демонстрація високої якості українських товарів	-Високі витрати на участь у виставках за кордоном - Проблеми з безпекою та логістикою через війну	-Фокус на участь у виставках, організованих в країнах, де є попит на українські товари - Акцент на продуктах, що користуються попитом на міжнародних ринках
Дистриб'ютори та торгові агенти	Партнери B2B	-Локалізація продажів через партнерів у країнах, що потребують українську продукцію - Підвищення довіри до бренду через рекомендації місцевих агентів	-Невизначеність на ринках через політичну нестабільність - Залежність від дистриб'юторів і партнерів	-Вибір надійних дистриб'юторів, зокрема в Європі та США, де є великий попит на українську продукцію - Постійне контролювання якості співпраці

В якості додаткових рекомендацій для України може бути:

1. Активна підтримка експорту через державні та приватні ініціативи: Для розвитку каналної диверсифікації важливо підтримувати співпрацю з державними органами та експертними організаціями, такими як УкрЕкспо, для допомоги у виході на нові ринки.
2. Креативні стратегії маркетингу: З огляду на міжнародний контекст, створення контенту, який відображає українську культуру та стійкість, може позитивно вплинути на імідж бренду та збільшити попит.
3. Фокус на європейські та американські ринки: Через поточну ситуацію важливо зосередитись на країнах, де є підтримка для українських виробників (наприклад, через програми підтримки від урядів або благодійні організації).

Ця адаптація враховує сучасні економічні, соціальні та геополітичні реалії для максимальної ефективності каналної диверсифікації в умовах війни та нестабільності.

Таким чином, географічна, асортиментна та канална диверсифікація є взаємодоповнюючими складовими успішної експортної стратегії. Їх реалізація дозволяє підприємству не лише зміцнити свої позиції на зовнішніх ринках, але й сформувати гнучку систему, здатну ефективно функціонувати в умовах глобальної нестабільності.

Диверсифікація імпорتنих операцій є не менш важливою складовою зовнішньоекономічної стратегії підприємства, ніж експортна політика. В умовах глобальної нестабільності, порушень логістичних ланцюгів, політичної напруги та зростання цін на світових ринках, підприємства мають прагнути зниження залежності від обмеженого кола постачальників і країн-експортерів. Це забезпечує стабільність виробничих процесів, зменшує ймовірність перебоїв у постачанні критичних ресурсів та сприяє збереженню конкурентоспроможності продукції.

Насамперед мова йде про диверсифікацію джерел постачання сировини, обладнання та комплектуючих. Надмірна концентрація імпорту з одного

джерела або країни-постачальника створює ризики у випадку форс-мажорів, санкцій, політичної або економічної ізоляції цих країн. Розподіл поставок між кількома контрагентами, навіть у межах однієї товарної групи, дозволяє уникнути повної зупинки виробництва у разі виникнення проблем з основним постачальником. Особливо важливо це для підприємств, які працюють з технологічно складною продукцією або дотримуються жорстких графіків поставок.

Наступним важливим кроком є регіональна переорієнтація імпорту, яка полягає у поступовій відмові від постачання з ризикованих ринків, таких як Російська Федерація чи Республіка Білорусь, та переході до співпраці з більш стабільними, передбачуваними партнерами — зокрема країнами ЄС, Північної Америки, Азійсько-Тихоокеанського регіону. Такі країни зазвичай мають прозорі правила ведення бізнесу, дотримуються міжнародного торговельного права та надають більше гарантій для збереження договірних зобов'язань. Крім того, імпорт з ринків із високими стандартами якості дозволяє підвищити конкурентоспроможність кінцевої продукції українських підприємств.

Ще одним актуальним напрямом є зміна умов закупівель шляхом переходу до багатоканальної закупівельної політики. Це означає одночасне використання різних каналів отримання ресурсів: прямі контракти з виробниками, закупівлі через міжнародні електронні платформи, тендери, робота через трейдерів або дистриб'юторів. Така політика дозволяє підвищити гнучкість підприємства, оперативно реагувати на коливання цін, умови доставки та доступність товарів на ринку. Багатоканальний підхід також відкриває можливості для переговорів і оптимізації умов закупівлі, а також дозволяє швидше знаходити альтернативи у випадку перебоїв із основними постачальниками.

Отже, диверсифікація імпортних операцій спрямована на формування надійної, адаптивної та стійкої системи забезпечення виробничих потреб підприємства, здатної ефективно функціонувати навіть в умовах глобальної

нестабільності. Вона передбачає не лише технічні зміни в логістиці чи контрахуванні, але й стратегічну трансформацію підходів до управління закупівлями на міжнародному рівні.

Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємства є стратегічним підходом, який забезпечує не лише стабільність функціонування у змінному зовнішньому середовищі, а й створює передумови для сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності. Її впровадження дозволяє підприємству значною мірою зменшити залежність від окремих ринків і контрагентів, що особливо важливо в умовах глобальної нестабільності, геополітичних конфліктів чи економічної ізоляції окремих регіонів.

Диверсифікація дає змогу послабити вплив цінової та політичної волатильності, знизивши ризики, пов'язані з різкими змінами цін на сировину, енергоносії чи готову продукцію. У разі зниження попиту або зростання вартості логістики на одному з ринків, підприємство може компенсувати втрати за рахунок присутності на альтернативних напрямках.

Ще однією суттєвою перевагою є підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх шоків. Системна диверсифікація дозволяє будувати гнучкі механізми управління поставками, контрактами, ціноутворенням і маркетингом, що у свою чергу сприяє оперативному реагуванню на зміни в політичному, економічному або регуляторному середовищі. Завдяки цьому підприємство здатне не лише зберігати ринкові позиції, а й використовувати нові можливості, які виникають в кризових умовах. [30]

Диверсифікація ЗЕД виступає важливим елементом антикризового управління, інструментом підвищення фінансової стійкості підприємства, а також фактором, що забезпечує його довгострокову присутність на міжнародних ринках.

Для того щоб диверсифікація експортно-імпортової діяльності приносила очікувані результати, її впровадження має базуватися на чітко сформованій

системі управління, що включає аналітику, планування, контроль та гнучкість у прийнятті рішень.

Насамперед важливо забезпечити постійний моніторинг зовнішніх ринків: слідкувати за змінами в попиті, цінах, валютному курсі, митному регулюванні, політичній ситуації в країнах-партнерах. Такий аналіз дозволяє оперативно виявляти як ризики, так і нові можливості для розширення географії поставок або зміни постачальників.

Ключовим елементом ефективної диверсифікації є розвиток аналітичної функції та міжнародного маркетингу на підприємстві. Це передбачає створення або посилення відповідних підрозділів, впровадження сучасних ІТ-рішень для збору та обробки даних, а також навчання персоналу. Маркетингова аналітика має охоплювати дослідження конкурентного середовища, поведінки споживачів, вимог до сертифікації продукції тощо. [9]

Важливу роль відіграє побудова партнерських мереж, зокрема через участь у міжнародних виставках, торговельних форумах, програмах міждержавного співробітництва та бізнес-контактів. Це дозволяє підприємству розширювати коло потенційних клієнтів і постачальників, зміцнювати імідж на глобальному ринку та формувати довгострокові зв'язки.

Окремої уваги потребує адаптація продукції до локальних вимог зовнішніх ринків, включно з сертифікацією, дотриманням технічних стандартів, мовною локалізацією маркування, адаптацією дизайну, упаковки, інструкцій тощо. Відсутність такої адаптації часто стає причиною невдач на нових ринках навіть у разі високої якості самого товару.

У сукупності ці заходи дозволяють реалізувати стратегію диверсифікації як цілісну, системну модель управління ЗЕД, що відповідає викликам сучасного глобального ринку та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх загроз.

3.2. Удосконалення логістичних процесів і зниження ризиків у міжнародній торгівлі

Логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної та безперебійної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вона охоплює комплекс процесів, пов'язаних із плануванням, організацією, управлінням і контролем руху матеріальних ресурсів, товарів та супровідної інформації від постачальника до кінцевого споживача. У міжнародній торгівлі, де відстані, часові рамки та регуляторні вимоги значно складніші, логістика стає критичним фактором успіху або, навпаки, джерелом серйозних втрат.

Насамперед, логістика забезпечує фізичне переміщення продукції за кордон, що робить її основою для виконання зовнішньоекономічних контрактів. Ефективна логістична система дозволяє оптимізувати час постачання, знизити витрати, забезпечити якісне збереження товару під час транспортування та підвищити рівень задоволеності іноземного партнера. Без належної логістичної підтримки навіть конкурентоспроможна за характеристиками продукція може втратити привабливість для замовника через затримки, високу вартість доставки або нестабільність поставок [36].

Логістичні витрати та швидкість доставки мають безпосередній вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Занадто дорогий або повільний логістичний ланцюг робить товар менш привабливим для покупця, знижує цінову гнучкість підприємства та ускладнює розширення ринків збуту. Навпаки, ефективне логістичне управління дозволяє оптимізувати витрати, скоротити терміни виконання замовлень, підвищити точність і надійність постачань, що є важливими перевагами в умовах зростаючої глобальної конкуренції.

Водночас у періоди криз логістика стає однією з найбільш уразливих складових ЗЕД. Воєнні дії, зокрема в Україні, призводять до руйнування інфраструктури, блокування морських портів, закриття прикордонних пунктів і перешкод у русі вантажів. Пандемія COVID-19 продемонструвала глобальну вразливість логістичних ланцюгів: масові локдауни, закриття

кордонів, дефіцит контейнерів і перевантаження портів стали причинами затримок, підвищення тарифів та зриву міжнародних контрактів. Транспортні обмеження, які виникають унаслідок санкційної політики, змін митного законодавства або регіональних конфліктів, також ускладнюють забезпечення стабільних поставок.

Логістика є не лише технічним інструментом доставки товарів, а й стратегічним чинником забезпечення надійності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Її належна організація вимагає сучасних рішень, професійного підходу та здатності швидко адаптуватися до глобальних змін.

Удосконалення логістичних процесів є однією з ключових умов ефективного функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, особливо в умовах глобальної нестабільності. Успішна логістика не лише забезпечує своєчасне виконання міжнародних контрактів, а й дозволяє підприємству зменшити витрати, уникати затримок, підвищити гнучкість і якість обслуговування іноземних партнерів. Основними напрямками вдосконалення логістичних процесів у ЗЕД є диверсифікація маршрутів, впровадження цифрових рішень, співпраця з надійними логістичними партнерами та мінімізація залежності від вразливих логістичних точок.

Диверсифікація логістичних маршрутів передбачає використання альтернативних шляхів, транспортних вузлів та видів транспорту, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з блокуванням окремих коридорів, перевантаженням портів або політичними обмеженнями. У сучасних умовах ефективним є застосування мультимодальних перевезень, які поєднують різні види транспорту (залізничний, автомобільний, морський, авіаційний) для забезпечення гнучкості та надійності доставки. Особливо актуально це для підприємств, що мають справу з довготривалими та складними поставками, або працюють з кількома країнами одночасно.

Не менш важливим напрямом є інтеграція цифрових технологій у логістичні процеси. Використання сучасних систем управління ланцюгами

постачання (SCM) дозволяє здійснювати контроль за кожним етапом переміщення товару — від моменту відвантаження до його отримання покупцем. Електронний документообіг скорочує час митного оформлення, мінімізує помилки та підвищує прозорість операцій. GPS-моніторинг і трекінг-системи дають змогу відстежувати вантажі в режимі реального часу, оперативно реагувати на зміни маршруту або затримки, що особливо важливо в міжнародній торгівлі.

Важливим практичним кроком є співпраця з надійними логістичними операторами. Укладання довгострокових контрактів з перевіреними партнерами, які мають позитивну репутацію, міжнародний досвід і розвинену інфраструктуру, дозволяє зменшити непередбачуваність логістичних витрат, уникати затримок та отримувати доступ до гнучких сервісів. Також ефективним рішенням є аутсорсинг логістичних послуг — передача частини або всього логістичного процесу спеціалізованим компаніям (3PL, 4PL), що дозволяє підприємству сконцентруватися на основній діяльності [18].

Окрему увагу слід приділити зменшенню залежності від високоризикових портів і прикордонних пунктів, які можуть бути закриті внаслідок воєнних дій, санкцій чи регіональної нестабільності. Переведення логістичних потоків до більш стабільних транзитних хабів, зокрема в країнах ЄС, створення складів тимчасового зберігання в прикордонних зонах, використання альтернативних морських або сухопутних коридорів — усе це знижує логістичні ризики та підвищує надійність міжнародного постачання.

Вдосконалення логістичних процесів є не просто технічним заходом, а стратегічною складовою загального управління ЗЕД. Раціональна, цифровізована й адаптивна логістика дозволяє українським підприємствам ефективно реагувати на зовнішні виклики, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток у міжнародному середовищі.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності завжди супроводжується значним рівнем ризиків, які особливо загострюються в умовах глобальної економічної та політичної нестабільності. У міжнародній торгівлі ризики можуть мати різне походження — від логістичних проблем до політичних рішень, що радикально змінюють умови переміщення товарів. Для забезпечення стабільності зовнішньоторговельної діяльності підприємства повинні ідентифікувати ці ризики та впроваджувати ефективні механізми їхнього управління [23].

Логістичні ризики є одними з найбільш поширених у міжнародній торгівлі. До них належать затримки в доставці, що можуть виникати через перевантаження портів, страйки, погодні умови або зміни в регуляторних процедурах. Часто трапляються випадки пошкодження вантажу, особливо при перевантаженнях і транзиті через декілька транспортних вузлів, а також втрати товарів внаслідок недбалого поводження або крадіжок. Крім того, в умовах політичної нестабільності або військових дій можливі раптові зміни маршрутів, що веде до додаткових витрат, затримок і перегляду умов контрактів.

Фінансові ризики пов'язані насамперед із коливаннями вартості логістичних послуг, зокрема фрахту, митних платежів, страхування вантажів. У періоди нестабільності ці витрати можуть зростати непередбачувано, що ускладнює фінансове планування. Також важливими є додаткові витрати на страхування, без якого постачання у зони ризику стає неможливим. У контексті глобальної інфляції та валютних коливань фінансові ризики суттєво впливають на рентабельність зовнішньоекономічних контрактів.

Політичні та регуляторні ризики також відіграють важливу роль. Зміни митної політики, включаючи підвищення тарифів, введення ліцензій, сертифікатів або технічних бар'єрів, можуть призвести до неможливості своєчасного виконання контрактів. Блокування транзиту, зокрема через певні країни або регіони, а також введення санкцій, заборон на експорт або імпорт

окремих товарів — усе це створює значні ризики для підприємств, що працюють у міжнародному середовищі.

З метою мінімізації цих ризиків доцільно застосовувати комплекс превентивних та захисних заходів:

- Страхування вантажів (карго-страхування) є ефективним інструментом захисту від матеріальних збитків у випадку пошкодження або втрати товару в процесі транспортування.
- Використання форс-мажорних застережень у зовнішньоекономічних контрактах дозволяє сторонам убезпечити себе від санкцій за невиконання зобов'язань у випадках, коли причини мають об'єктивний характер і не залежать від волі сторін (наприклад, війна, блокування портів, природні катастрофи).
- Хеджування валютних ризиків — за допомогою форвардних або опціонних контрактів — дає змогу уникнути фінансових втрат у разі небажаних змін валютного курсу.
- Формування стратегічних запасів критичних матеріалів та сировини дозволяє підприємству забезпечити безперервність виробництва в умовах перебоїв у постачанні [35].

Ефективне управління ризиками в міжнародній торгівлі потребує системного підходу, стратегічного прогнозування, використання фінансових інструментів та постійної актуалізації логістичних схем. Це дозволяє підприємствам не лише зберігати конкурентні позиції, а й розвивати свою присутність на міжнародних ринках навіть за несприятливих зовнішніх умов.

3.3. Впровадження інноваційних підходів і цифрових технологій для оптимізації зовнішньоторговельної діяльності

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища цифровізація стала не просто перевагою, а необхідною умовою ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Інноваційні рішення та цифрові технології

дозволяють підвищити швидкість, точність, гнучкість і безпеку міжнародних операцій, а також забезпечують прозорість процесів, що є особливо актуальним у періоди глобальних викликів.

Цифрова трансформація в ЗЕД охоплює широкий спектр змін: автоматизацію бізнес-процесів, цифрову комунікацію з партнерами, використання електронного документообігу, впровадження інтелектуальних систем управління ланцюгами постачання, розвиток електронної комерції тощо. Це дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до нових умов міжнародного ринку, скорочувати витрати, знижувати людський фактор у процесах та зменшувати ризики [12].

Інноваційні технології відіграють ключову роль у підвищенні швидкості обробки та виконання міжнародних торговельних операцій. Наприклад, електронні платформи контрактування, інтеграція з митними та банківськими системами, автоматизовані логістичні сервіси дозволяють суттєво скоротити час на укладення угод, оформлення документів, транспортування товарів та проведення розрахунків.

Також важливою перевагою цифровізації є точність і зниження рівня помилок, що виникають при виконанні ЗЕД. Завдяки ERP- і CRM-системам підприємства можуть синхронізувати всі ключові процеси — від управління запасами до контролю платежів, уникати дублювання даних і мінімізувати помилки при заповненні документів або обробці замовлень.

Крім того, цифрові рішення забезпечують високий рівень прозорості у взаємовідносинах із контрагентами, фінансовими установами, митними органами. Це не лише сприяє дотриманню вимог міжнародного права, а й зміцнює довіру між сторонами контракту. Прозорість, у свою чергу, знижує ризики шахрайства, сприяє ефективному управлінню ризиками та підвищує загальний рівень ділової відповідальності.

Цифровізація та впровадження інновацій є фундаментом сучасної зовнішньоекономічної діяльності, без якого підприємство не зможе ефективно конкурувати на міжнародному ринку. Ці процеси відкривають

нові можливості для зростання, покращення якості обслуговування партнерів і клієнтів, а також формують передумови для довгострокового розвитку бізнесу в умовах глобальних змін.

Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності неможлива без використання сучасних технологічних рішень, які дозволяють підприємствам ефективно керувати експортно-імпортними операціями, логістикою, фінансами, маркетингом та аналітикою. Найбільш поширеними та корисними інструментами у цій сфері є CRM- та ERP-системи, платформи електронного документообігу, міжнародні торговельні онлайн-майданчики, а також засоби аналітики даних [2].

CRM-системи (Customer Relationship Management) забезпечують ефективне управління взаємодією з клієнтами, постачальниками та партнерами. Вони дозволяють зберігати історію комунікацій, керувати процесом продажу, здійснювати контроль виконання контрактів, планувати комерційні пропозиції та маркетингові кампанії. CRM особливо корисна для підприємств, які працюють з багатьма іноземними контрагентами, оскільки сприяє систематизації та персоналізації комунікації, підвищуючи якість обслуговування.

ERP-платформи (Enterprise Resource Planning) забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства, включаючи закупівлі, виробництво, фінанси, складські запаси, логістику та управління персоналом. Вони дозволяють централізовано координувати всі етапи зовнішньоекономічної діяльності — від формування замовлення до фінального розрахунку — що значно знижує ризик помилок і забезпечує оперативність рішень. ERP також є незамінним інструментом для інтеграції з міжнародними платіжними та митними системами.

Системи електронного документообігу (ЕДО) значно спрощують процес контрагування, митного оформлення та обміну документами з іноземними партнерами й державними органами. Вони забезпечують юридичну значущість електронних документів, прискорюють обробку інформації,

знижують витрати на паперовий документообіг і мінімізують ризики втрати важливих документів. ЕДО також дозволяє інтегрувати дані з CRM- і ERP-системами для створення безперервного цифрового процесу в рамках ЗЕД.

Платформи B2B та B2C-експорту (зокрема Amazon, Alibaba, Etsy, Export.gov, Tradekey, Global Sources тощо) відкривають широкі можливості для просування товарів на міжнародному ринку. Через ці ресурси підприємства можуть презентувати свою продукцію потенційним покупцям по всьому світу, отримувати замовлення, укладати угоди, організовувати доставку та отримувати оплату. Такі платформи особливо корисні для малого та середнього бізнесу, який прагне швидко вийти на глобальний ринок без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру [20].

Big Data, Business Intelligence (BI) та аналітичні інструменти стають все більш важливими для прогнозування попиту, аналізу ринкових трендів, моніторингу конкурентного середовища та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки збиранню та обробці великого обсягу даних з відкритих і спеціалізованих джерел, підприємства можуть глибше розуміти поведінку споживачів на різних ринках, виявляти закономірності, адаптувати асортимент продукції та будувати довгострокові експортні стратегії.

У комплексі ці цифрові інструменти створюють сучасну інфраструктуру для цифрового управління ЗЕД, що дозволяє не лише оптимізувати поточні бізнес-процеси, а й масштабувати діяльність підприємства в умовах глобального ринку.

Попри численні переваги цифровізації та впровадження інноваційних рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності, українські підприємства нерідко зіштовхуються з низкою викликів, які стримують або ускладнюють цей процес. Щоб досягти реального ефекту від інновацій, необхідно не лише впровадити технології, а й створити відповідне організаційне, технічне та кадрове середовище для їх функціонування.

Насамперед, до ключових викликів належить інвестиційна складова. Вартість впровадження цифрових рішень — таких як ERP-системи, CRM-

платформи, SCM-рішення або інструменти бізнес-аналітики — може бути доволі значною, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу. До цього слід додати витрати на технічне обладнання, ліцензії, програмне забезпечення, обслуговування, а також період адаптації, коли продуктивність може тимчасово знижуватись. Відсутність доступу до фінансових ресурсів або зовнішньої підтримки (з боку держави, міжнародних програм, донорів) часто стає стримувальним чинником для цифрової трансформації.

Іншим не менш важливим фактором є необхідність навчання персоналу та забезпечення технічного супроводу. Впровадження інноваційних рішень потребує наявності кваліфікованих фахівців, які володіють сучасними цифровими інструментами, розуміють специфіку міжнародної торгівлі та здатні адаптувати нові технології під потреби підприємства. Брак технічних знань або небажання персоналу змінювати звичні підходи до роботи часто знижують ефективність цифрових інструментів. Крім того, потрібен постійний технічний супровід, оновлення програмного забезпечення, підтримка безпеки інформаційних систем і відповідність до нових технологічних вимог.

Ще одним критично важливим викликом є необхідність адаптації до міжнародних стандартів цифрової взаємодії, які регулюють електронний обмін інформацією у міжнародній торгівлі. Йдеться, зокрема, про:

- e-Customs – електронне декларування і митне оформлення товарів відповідно до вимог митних служб інших країн;
- e-Invoice – міжнародний стандарт електронного рахунку-фактури, обов’язковий у багатьох країнах ЄС;
- e-Logistics – цифрова взаємодія між логістичними операторами, перевізниками, складівськими сервісами та митними органами.

Невідповідність таким стандартам може ускладнити вихід на ринки розвинених країн, призвести до затримок у виконанні контрактів або навіть до блокування товарів на кордоні. Відповідно, впровадження інновацій

потребує ретельного аналізу міжнародного цифрового регулювання та поступової адаптації підприємства до європейських та глобальних норм [36].

Таким чином, впровадження інновацій в зовнішньоекономічній діяльності — це не лише технологічне, а й організаційне та стратегічне завдання, що потребує ресурсів, часу, гнучкості управління та готовності до змін. Підприємства, які здатні подолати ці виклики, отримують значні переваги у вигляді ефективності, стійкості до ризиків та вищої конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було розглянуто стратегічні підходи до оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності. На основі аналізу сучасних викликів і ризиків запропоновано напрями, що дозволяють підвищити стійкість, ефективність та адаптивність підприємств до динамічних умов міжнародного ринку.

Одним із ключових інструментів стало застосування диверсифікації експортних та імпорتنих операцій. Доведено, що географічне та товарне розширення зовнішньоекономічних зв'язків дозволяє знизити залежність від окремих ринків, пом'якшити вплив локальних криз, а також забезпечити гнучкість у виборі логістичних маршрутів і постачальників. Диверсифікація сприяє підвищенню конкурентоспроможності, відкриває нові можливості для експорту продукції з високою доданою вартістю та зміцнює позиції підприємств на міжнародних ринках.

Особливу увагу приділено удосконаленню логістичних процесів як важливому фактору ефективної ЗЕД. Запропоновано напрями оптимізації логістики через диверсифікацію маршрутів, впровадження мультимодальних перевезень, автоматизацію управління ланцюгами постачання, співпрацю з надійними логістичними операторами та використання цифрових технологій для моніторингу, планування і контролю. Такі дії сприяють зменшенню логістичних витрат, мінімізації ризиків і забезпечують безперебійність поставок.

Розглянуто також систему управління ризиками у міжнародній торгівлі, зокрема логістичними, фінансовими, політичними та регуляторними. Запропоновано дієві методи їх мінімізації, зокрема страхування вантажів, включення форс-мажорних положень у контракти, хеджування валютних ризиків, створення запасів критичних матеріалів. Акцент зроблено на необхідності стратегічного планування та побудови гнучких моделей

управління ризиками, що дозволяють підприємствам ефективно діяти навіть в умовах зовнішніх потрясінь.

Важливим чинником оптимізації ЗЕД визнано впровадження інноваційних рішень і цифрових технологій. Зокрема, CRM- та ERP-систем, електронного документообігу, платформ електронної торгівлі, інструментів бізнес-аналітики та управління ланцюгами постачання. Ці рішення не лише підвищують ефективність і прозорість міжнародних операцій, а й створюють нові канали збуту, покращують якість сервісу та сприяють інтеграції в глобальну цифрову економіку. Водночас підкреслено важливість подолання бар'єрів впровадження інновацій — фінансових, кадрових, регуляторних — та адаптації до міжнародних цифрових стандартів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективна зовнішньоекономічна діяльність в умовах глобальної нестабільності вимагає комплексного підходу, який поєднує диверсифікацію, логістичну оптимізацію, управління ризиками та цифрову трансформацію. Саме така стратегія дозволяє підприємствам зберігати і нарощувати свій потенціал, залишаючись конкурентоспроможними на світовому ринку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було розглянуто теоретико-методологічні основи зовнішньоторговельної діяльності підприємства, а також досліджено чинники, що визначають її ефективність в умовах глобальної економічної нестабільності.

Зовнішньоторговельна діяльність є однією з ключових форм участі підприємства у міжнародному економічному обміні, що забезпечує розширення ринків збуту, залучення валютних надходжень, посилення конкурентоспроможності та інтеграцію у світові виробничо-логістичні ланцюги. Вона виконує низку важливих функцій — економічну, маркетингову, інтеграційну, інноваційну та стратегічну, які спільно формують її значення для розвитку підприємства та економіки загалом.

Основними формами зовнішньоторговельної діяльності є експорт, імпорт, реекспорт, бартерні операції, зустрічна торгівля та міжнародна кооперація. Кожна з них має свої переваги, механізми реалізації та специфіку регулювання, що потребує ретельного підходу до їх вибору та управління.

Ефективність ЗЕД залежить від комплексу внутрішніх факторів, таких як рівень організаційної структури підприємства, наявність матеріально-технічної бази, фінансова стабільність, стратегія маркетингу та рівень цифрової трансформації. Водночас зовнішні фактори — політична та економічна ситуація, валютна політика, митне регулювання, логістична інфраструктура, доступ до міжнародних угод — визначають загальні умови, в яких функціонує підприємство на зовнішньому ринку.

Особливу увагу в розділі приділено впливу глобальної економічної нестабільності на ЗЕД. Сучасні виклики, пов'язані з пандеміями, воєнними конфліктами, валютними коливаннями, порушенням логістичних ланцюгів і зростанням протекціонізму, суттєво ускладнюють міжнародну торговельну діяльність. Наслідками для підприємств стають втрата контрактів, підвищення собівартості, зниження інвестиційної активності, а також ризики невиконання зобов'язань перед партнерами.

Таким чином, ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю в сучасних умовах вимагає гнучкого стратегічного мислення, глибокого аналізу зовнішнього середовища, впровадження інновацій та постійного моніторингу ризиків, що виникають під впливом глобальної нестабільності. Ці аспекти є основою для подальшого аналізу реального підприємства в наступному розділі роботи.

У другому розділі роботи було здійснено узагальнений аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобальної економічної нестабільності. Досліджено особливості організації ЗЕД, основні напрями зовнішньої торгівлі, поточні тенденції, а також визначено основні проблеми й ризики, що супроводжують діяльність суб'єктів господарювання у цій сфері.

З'ясовано, що зовнішньоекономічна діяльність в Україні переважно здійснюється підприємствами середнього і великого бізнесу, зосередженими в таких галузях, як аграрний сектор, харчова промисловість, машинобудування, ІТ та логістика. Найпоширенішими формами ЗЕД залишаються експорт сировини та напівфабрикатів, імпорт сировини й обладнання, а також участь у міжнародній кооперації та сервісному експорті. Структура ЗЕД підприємств є багатофункціональною й охоплює укладення контрактів, логістику, митне оформлення, валютні операції та міжнародний маркетинг.

Оцінка сучасного стану зовнішньої торгівлі України засвідчує домінування сировинного експорту, хоча спостерігається поступове зростання частки продукції з високою доданою вартістю. Основними ринками збуту залишаються країни Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. Однією з ключових тенденцій є цифровізація ЗЕД, зокрема розвиток електронної комерції, сервісного експорту та використання онлайн-інструментів для виходу на міжнародні ринки.

Водночас глобальні економічні виклики, зокрема пандемія, повномасштабна війна в Україні, енергетична криза, порушення логістики та

інфляційні процеси, значно ускладнили ведення зовнішньоекономічної діяльності. Вони посилили вразливість підприємств до зовнішніх ризиків і виявили численні внутрішні слабкості в організації ЗЕД.

Серед основних проблем, що гальмують розвиток ЗЕД, виділено організаційно-управлінські, правові, фінансові та маркетингові. Найбільш критичними ризиками є політичні, економічні, валютні, логістичні, юридичні та репутаційні. Їх вплив значно зростає в умовах глобальної нестабільності, особливо коли підприємства не мають належної стратегії, ресурсної бази та механізмів антикризового управління.

Таким чином, для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємствам необхідно посилювати управлінську та фінансову стійкість, впроваджувати сучасні технології, адаптуватися до змін кон'юнктури зовнішніх ринків і будувати гнучкі системи управління ризиками. Ці питання будуть детально розглянуті у третьому розділі, присвяченому шляхам оптимізації ЗЕД в умовах глобальних викликів.

У третьому розділі роботи було розглянуто стратегічні підходи до оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності. На основі аналізу сучасних викликів і ризиків запропоновано напрями, що дозволяють підвищити стійкість, ефективність та адаптивність підприємств до динамічних умов міжнародного ринку.

Одним із ключових інструментів стало застосування диверсифікації експортних та імпорتنих операцій. Доведено, що географічне та товарне розширення зовнішньоекономічних зв'язків дозволяє знизити залежність від окремих ринків, пом'якшити вплив локальних криз, а також забезпечити гнучкість у виборі логістичних маршрутів і постачальників. Диверсифікація сприяє підвищенню конкурентоспроможності, відкриває нові можливості для експорту продукції з високою доданою вартістю та зміцнює позиції підприємств на міжнародних ринках.

Особливу увагу приділено удосконаленню логістичних процесів як важливому фактору ефективної ЗЕД. Запропоновано напрями оптимізації логістики через диверсифікацію маршрутів, впровадження мультимодальних перевезень, автоматизацію управління ланцюгами постачання, співпрацю з надійними логістичними операторами та використання цифрових технологій для моніторингу, планування і контролю. Такі дії сприяють зменшенню логістичних витрат, мінімізації ризиків і забезпечують безперебійність поставок.

Розглянуто також систему управління ризиками у міжнародній торгівлі, зокрема логістичними, фінансовими, політичними та регуляторними. Запропоновано дієві методи їх мінімізації, зокрема страхування вантажів, включення форс-мажорних положень у контракти, хеджування валютних ризиків, створення запасів критичних матеріалів. Акцент зроблено на необхідності стратегічного планування та побудови гнучких моделей управління ризиками, що дозволяють підприємствам ефективно діяти навіть в умовах зовнішніх потрясінь.

Важливим чинником оптимізації ЗЕД визнано впровадження інноваційних рішень і цифрових технологій. Зокрема, CRM- та ERP-систем, електронного документообігу, платформ електронної торгівлі, інструментів бізнес-аналітики та управління ланцюгами постачання. Ці рішення не лише підвищують ефективність і прозорість міжнародних операцій, а й створюють нові канали збуту, покращують якість сервісу та сприяють інтеграції в глобальну цифрову економіку. Водночас підкреслено важливість подолання бар'єрів впровадження інновацій — фінансових, кадрових, регуляторних — та адаптації до міжнародних цифрових стандартів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективна зовнішньоекономічна діяльність в умовах глобальної нестабільності вимагає комплексного підходу, який поєднує диверсифікацію, логістичну оптимізацію, управління ризиками та цифрову трансформацію. Саме така

стратегія дозволяє підприємствам зберігати і нарощувати свій потенціал, залишаючись конкурентоспроможними на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: теорія, методи, практика: монографія / І. В. Бабій. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 578 с.
2. Білявський В.М. Безперервна оптимізація бізнес-процесів організації в умовах становлення інноваційної економіки. *Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ*, 2016.
3. Бугас В.В., Самійленко М.А. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/52.pdf
4. Вакульчик О.М., Дубицький Д.П.. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Академії митної служби України*. Сер. : Економіка. 2012. - № 2. - С. 75-82.
5. Вітко Ю.Д.. Морфологічний аналіз сутності поняття зовнішньоекономічна діяльність підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2016. - Вип. 249. - С. 101-109.
6. Войцеховський Д.І., Казанська О.О. Інноваційна стратегія логістизації в умовах нестабільності: нові можливості для українських підприємств на B2B-ринку. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики*, 2024
7. Гула О.В. Оптимізація економічної ефективності підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32663/1/Гула%20О.В..pdf>
8. Демчук К.С.. Тенденції розвитку галузі вантажних автомобільних перевезень в Україні. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21140/1/Demchuk2023.pdf>

9. Дергачова Г.М., Пінчук О.В. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2020.
10. Державна митна служба України. URL: <https://www.customs.gov.ua>
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Діденко М.В. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі інноваційних технологій. *Економічний вісник університету*. 2021. № 37. С. 128–132.
13. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5296>
14. Зборовська О.М. Організаційні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2013/1/10.pdf>
15. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku>
16. Іщук С.О., Полякова Ю.В., Процевят О.С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. URL: https://re.gov.ua/re202101/re202101_020_IshchukSO,PolyakovaYuV,ProtsevyatOS.pdf
17. Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л.. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. URL: <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/3713-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3620-1-10-20240411.pdf>
18. Ковбатюк Г.О. Система управління процесами інформаційно-інноваційного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024

19. Кравець І.В. Фактори впливу на ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016
20. Кузьменко С. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю: підходи та напрямки розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 99–103.
21. Міністерство економіки України. Зовнішня торгівля (аналітика). URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=ce61591c-858a-4e77-885e-edabb095097c&tag=ZovnishniaTorgivlia-analitika->
22. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965>
23. Мороз А. М. Інструменти зниження ризиків у зовнішній торгівлі в умовах глобальної нестабільності // *Фінанси України*, №10, 2021.
24. Приймак К.. Проблеми управління зовнішньоторговельною діяльністю вітчизняних підприємств, URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/85d8bf4b-3847-41c6-b44e-606ec020b743/content>
25. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України. № 959-XI від 26.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
26. Скрипник С.В., Процев'ят О.С., Воронова О.В.. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1308/1262>
27. Скоробогатова Н.Є., Ремінський М.М. Формування зовнішньоторговельної стратегії вітчизняних експортно-орієнтованих підприємств під впливом пандемії COVID-19. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2021
28. Ткаченко Т.П., Войтюк О.Т. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 2022

29. Чумаченко Т. В. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств: стратегічний підхід // *Маркетинг і менеджмент інновацій*, №4, 2022.
30. Шевченко О. В. Оптимізація каналів дистрибуції в міжнародній торгівлі: сучасні підходи // *Економіка та держава*, №3, 2022.
31. Шупрудько Н. Інструменти регулювання зовнішньоторговельної діяльності на регіональному рівні та їх вплив на ефективність ЗЕД макрорівня. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1150>
32. Burinskienė, A. (2010). International trade in practice of enterprises activity. *Business, Management and Economics Engineering*, Vol. 8, No. 1, pp. 37–50.
33. Li, H., Zhang, Z., & Miao, H. (2024). The impact of digital transformation on enterprise export resilience: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, Vol. 95.
34. Nyzhnyk, V., Rudnichenko, Y., Bohatchyk, L., & Kravchenko, L. (2019). Mechanism of management of foreign economic activity of industrial enterprises. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 95, pp. 390–394.
35. Solodovnik, O., Zhemoyda, O., Soroka, A., Matsola, S., Tytarchuk, I., & Bielialov, T. (2021). Innovative development of the foreign economic activity of the enterprise. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 39, No. 3.
36. Yakubiv, V., & Hryhoruk, I. (2017). Innovative methods in strategic planning of foreign economic activity of enterprises. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, Vol. 4, No. 3–4, pp. 42–49.
37. World Trade Organization (WTO). *World Trade Report 2023: Re-globalization for Resilient Trade*. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm
38. OEC World: Ukraine Trade Profile. URL: https://oec.world/en/profile/country/ukr?utm_source=chatgpt.com