



Менеджмент

УДК 339.9:005.21:330.341.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17312596>

**Сучасні підходи до адаптації теорій менеджменту ЗЕД в умовах
воєнного стану**

Зеліч Вікторія Вікторівна,

к. е. н., доцент, кафедра бізнес-адміністрування, маркетингу та
менеджменту, факультет історії та міжнародних відносин,

Ужгородський національний університет, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-3494-1226>

Прийнято: 18.09.2025 | Опубліковано: 30.09.2025

Анотація: У статті проаналізовано сучасні підходи до адаптації теорій менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в умовах воєнного стану в Україні. Описано виклики, що виникають перед підприємствами у сфері ЗЕД, а також необхідність перегляду класичних управлінських підходів. На основі теоретичного аналізу та прикладу з аграрного сектору запропоновано Інтегровану модель адаптивного управління ЗЕД, яка охоплює компоненти стратегічного планування, цифровізації, логістики, взаємодії з державою та економічної безпеки. Модель є практичним інструментом для збереження конкурентоспроможності підприємств в умовах високої турбулентності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, менеджмент ЗЕД, воєнний стан, адаптивне управління, цифровізація, логістика, економічна безпека, Україна.



Modern approaches to adapting foreign economic activity management theories in martial law conditions

Viktoriya Zelich,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Business Administration, Marketing and
Management, Faculty of History and International Relations,
Uzhhorod National University, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3494-1226>

Abstract: The article analyzes modern approaches to adapting theories of foreign economic activity (FEA) management under martial law in Ukraine. It outlines the challenges faced by enterprises in the FEA sector and highlights the need to revise classical management concepts. Based on theoretical analysis and a case study from the agricultural sector, an Integrated Model of Adaptive FEA Management is proposed. This model includes components of strategic planning, digitalization, logistics, cooperation with government institutions, and economic security. The model serves as a practical tool for maintaining the competitiveness of enterprises in conditions of high uncertainty.

Keywords: foreign economic activity, FEA management, martial law, adaptive management, digitalization, logistics, economic security, Ukraine.

У сучасних умовах військової агресії проти України питання ефективного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) набуває особливої важливості. Воєнний стан кардинально змінює економічне середовище, зокрема логістику, структуру зовнішніх ринків, валютну політику, фінансові ризики та загальну інвестиційну привабливість країни. Підприємства, що орієнтуються на міжнародну співпрацю, змушені адаптувати свої управлінські підходи до нових викликів, які виникають як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні.



Значна частина підприємств, що здійснюють ЗЕД, зіткнулися з втратою традиційних логістичних маршрутів, фізичними загрозами активам, дефіцитом кадрів та нестабільністю зовнішніх ринків. У цих умовах стає необхідним перегляд існуючих теоретичних підходів до менеджменту ЗЕД з урахуванням факторів воєнного часу. Оскільки класичні теорії управління не враховують специфіку ведення бізнесу у кризових та надзвичайних умовах, постає потреба в адаптації або навіть у формуванні нових теоретичних основ та моделей прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД. Крім того, в умовах війни саме зовнішньоекономічна діяльність може стати джерелом валютних надходжень, сприяти збереженню робочих місць і забезпечити інтеграцію українських підприємств у глобальні виробничі ланцюги. Це посилює значення розробки ефективних управлінських стратегій у сфері ЗЕД, які забезпечуватимуть гнучкість, стійкість і адаптивність підприємств до зовнішніх шоків. Таким чином, дослідження теоретичних основ менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє сформулювати нове наукове підґрунтя для практичної підтримки бізнесу в період глибоких трансформацій та невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в умовах війни стали предметом пильної уваги сучасних дослідників, які аналізують трансформацію державного регулювання, управлінських підходів та стратегій підприємств. Загальнотеоретичні положення менеджменту ЗЕД висвітлені у працях Гуткевича С. О., Мазаракі А. А., Дідківського М. І., Гребельника О. П., які заклали методологічну основу, хоча не враховують сучасні воєнні виклики. У новітніх дослідженнях основна увага зосереджена на впливі воєнного стану на ЗЕД: Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В., а також Зеліч В. В., Матвеев М. Є. досліджують особливості та проблеми державного регулювання, митної та валютної політики. Деркач Ю. аналізує сучасні виклики валютного регулювання,



тоді як Тимоць М. В. і Стахів Г. І. висвітлюють фінансові інструменти залучення іноземних інвестицій у воєнних умовах. Значна увага приділяється інноваційним та антикризовим підходам до управління ЗЕД на рівні підприємств: Дунська А. Р., Пінчук О. В., Федорчук О. М., Харабара А. О. акцентують на гнучкості, цифровізації та адаптивності управлінських рішень. Практичні кейси відображені в роботах Fedorchuk та співавт., які демонструють реальні приклади функціонування ЗЕД підприємств, зокрема в логістиці, інфраструктурі, аеропортовій діяльності. Дослідження Салія Є. Ю. та Салія О. О. вказують на загальнодержавні зміни в структурі ЗЕД України, орієнтацію на ринки ЄС і розширення інфраструктурної співпраці. У роботах Васюк Т. В. та Сурженко Н. В. підкреслюється значення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємств як умови їхньої стійкості в умовах ризиків і загроз. Використання інформаційно-аналітичних систем, таких як YouControl, OpenDataBot, дозволяє здійснювати моніторинг ЗЕД-профілю підприємств і приймати обґрунтовані рішення. Загалом, сучасні публікації демонструють переорієнтацію ЗЕД на нові ринки, необхідність гнучкого державного регулювання, підвищення ефективності управління на мікрорівні та формування системи економічної безпеки як ключових чинників стійкого функціонування у воєнний час.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілі статті формулюються наступним чином: обґрунтувати необхідність трансформації теоретичних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах воєнного стану в Україні; розробити авторську інтегровану модель адаптивного управління ЗЕД, що поєднує принципи стратегічного планування, цифровізації, логістичної адаптації, правового та валютного забезпечення, а також економічної безпеки; визначити сучасні управлінські стратегії, спрямовані на підтримку експортного потенціалу, збереження позицій на міжнародних ринках та підвищення стійкості підприємств до зовнішніх шоків; провести кейс-аналіз



підприємства, яке здійснює ЗЕД в умовах воєнного стану, з метою демонстрації практичної реалізації запропонованої моделі.

Метою статті є обґрунтування необхідності адаптації класичних та сучасних теорій менеджменту ЗЕД до умов воєнного стану, виявлення актуальних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах високої нестабільності, а також формування напрямів подальшого розвитку управлінських стратегій у кризовому середовищі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Попри наявність значної кількості досліджень, присвячених управлінню зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), переважна більшість із них базується на стабільних соціально-економічних умовах мирного часу. Водночас сучасні виклики, зумовлені воєнним станом в Україні, потребують переосмислення традиційних теорій менеджменту та їх адаптації до кризових реалій.

Невирішеними залишаються питання щодо:

- практичної ефективності адаптації класичних теорій менеджменту до умов воєнної економіки;
- розробки гнучких управлінських моделей, здатних реагувати на нестабільність зовнішнього середовища;
- інтеграції ризик-менеджменту та стратегій антикризового управління в загальну систему ЗЕД підприємств;
- трансформації інституційного середовища, яке впливає на механізми ЗЕД у період збройного конфлікту.

Крім того, залишаються дискусійними підходи до формування нових компетенцій менеджерів ЗЕД у контексті загроз безпеки, логістичних обмежень та зміни зовнішніх ринків.

Розкриття методології та новизни дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід, що включає контент-аналіз актуальних наукових джерел, порівняльний аналіз класичних і сучасних теорій



менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), синтез управлінських моделей та кейс-метод. Особливістю дослідження є акцент на умовах воєнного стану як ключовому детермінанті трансформації ЗЕД, що дозволяє вперше запропонувати інтегровану модель адаптивного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, розроблену з урахуванням геополітичних ризиків, логістичних змін, валютно-правових обмежень і цифровізації. Наукова новизна полягає у розробці практико-орієнтованого інструментарію для прийняття управлінських рішень у ЗЕД в умовах високої турбулентності, а також у систематизації факторів, які визначають ефективність ЗЕД під час війни. Практична значущість дослідження підтверджується кейс-ілюстрацією підприємства, що демонструє приклад успішної адаптації до змінених умов, що надає емпіричну верифікацію запропонованої моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності набуває особливої ваги, адже підприємства змушені оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, трансформацій у законодавчому полі, логістичних обмежень і зростання ризиків. Відтак, класичні підходи до управління ЗЕД потребують переосмислення та оновлення з урахуванням воєнного фактору, а ефективний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та економічної безпеки підприємства.

Теоретичною основою менеджменту ЗЕД слугують праці таких науковців, як Гуткевич С. О., Корінько М. Д., Руденко-Сударєва Л. В. [1], які розглядають ЗЕД як складну багаторівневу систему, що потребує стратегічного та операційного управління. Згідно з їхніми дослідженнями, ключовими принципами менеджменту ЗЕД є гнучкість, адаптивність, конкурентоспроможність і безпека. На думку Мазаракі А. А. та Чернюк Н. О. [2], для забезпечення сталого розвитку підприємства в міжнародному середовищі необхідно враховувати фактори ризику, особливості законодавства інших країн,



митні режими та валютне регулювання. З початком повномасштабної збройної агресії росії проти України значна кількість підприємств зазнала втрат у зовнішньоекономічному сегменті. Були зруйновані логістичні ланцюги, втрачено інфраструктуру, порушено договірні зобов'язання, а ризики для підприємницької діяльності значно зросли. Це суттєво змінило контекст застосування класичних управлінських моделей.

Дослідники Дунська А. Р. та Пінчук О. В. [3] наголошують, що в умовах воєнного стану особливої актуальності набувають інноваційні форми управління ЗЕД зокрема цифровізація, віддалене управління контрактами, диверсифікація зовнішніх ринків.

На думку Івахненка А. В. та Пітти Д. Ю. [4], підприємства мають адаптувати свої ЗЕД-стратегії до нових геополітичних реалій, уникаючи надмірної залежності від окремих ринків і партнерів. Особливу увагу вони звертають на роль державного регулювання, зокрема валютних обмежень, податкових пільг та митної політики. Скрипник С. В., Процевят О. С. та Воронова О. В. [5] акцентують на необхідності тісної взаємодії між бізнесом і державними структурами, оскільки лише скоординовані дії можуть забезпечити ефективну підтримку ЗЕД під час війни. Також, розглянемо нові підходи до управління ЗЕД на Україні в умовах війни: підприємства змушені переглядати стратегії виходу на зовнішні ринки. Однією з ключових тенденцій є переорієнтація на ринки країн Європейського Союзу. Як зазначають Федорчук О. М., Вац І. О., Россомаха І. Д. [10], інтеграція з європейським економічним простором стала ключовим вектором для українських компаній, що прагнуть зберегти або наростити зовнішні обсяги торгівлі.

Окрему увагу слід приділити формуванню нової торгової інфраструктури, зокрема розвитку логістичних хабів на заході України, співпраці з портами країн ЄС та застосуванню цифрових платформ для оформлення ЗЕД-операцій [6]. Тимоць М. В. та Стахів Г. І. [8] досліджують питання залучення іноземних



інвестицій, акцентуючи увагу на важливості прозорих механізмів гарантування безпеки капіталу іноземних партнерів навіть під час воєнного стану.

У контексті воєнного стану класичні теорії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності зазнають переосмислення. Зокрема, моделі стратегічного планування, які традиційно орієнтувалися на прогнозованість зовнішнього середовища, повинні бути адаптовані до умов постійної невизначеності, високих ризиків і необхідності оперативного реагування. Як зазначає Сурженко Н. В. [14], організаційно-економічна гнучкість підприємств стає ключовою умовою збереження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Управлінські стратегії в умовах війни базуються на принципах ризик-менеджменту, антикризового управління, а також проектного підходу до організації ЗЕД. Такі зміни зумовлюють потребу у впровадженні нових методологій оцінки зовнішніх ринків, зокрема з урахуванням політичних ризиків, логістичних обмежень та змін у торговельних режимах. Як підкреслюють Мазаракі А. А. та Чернюк Н. О. [2], саме багатфакторна оцінка міжнародного середовища дозволяє українським підприємствам приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

Важливим елементом сучасного менеджменту ЗЕД є інституціональна підтримка бізнесу з боку держави. Згідно з дослідженнями Зеліч В. В. і Матвєєва М. Є. [7], державне регулювання ЗЕД має не лише компенсаторну, а й стимулюючу функцію — через адаптацію валютного регулювання, впровадження податкових преференцій та розвиток цифрової інфраструктури оформлення експортно-імпортних операцій. Крім того, відповідно до висновків Деркача Ю. [9], ефективне валютне регулювання під час війни відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності ЗЕД. Зокрема, мова йде про створення умов для повернення валютної виручки, контроль за валютними операціями, а також застосування стимулів для експортерів.



У межах адаптивного менеджменту все більшого значення набуває цифрова трансформація ЗЕД, яка охоплює електронний документообіг, інтеграцію в міжнародні цифрові платформи, використання систем автоматичного митного оформлення. Ці інструменти, як зазначено у роботах Салія Є. Ю. та Салія О. О. [6], дозволяють мінімізувати часові та фінансові витрати на здійснення ЗЕД, що особливо важливо в умовах порушення фізичної інфраструктури.

Питання правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності також набуває нових акцентів. У роботах Дідківського М. І., Горбача Л. М., Макогона Ю. В. [17] зазначається, що правова база, що регулює ЗЕД, має бути адаптована до кризових умов, забезпечуючи підприємствам юридичний захист від форс-мажорних ситуацій, механізми перегляду контрактів, а також можливість використання спрощених процедур взаємодії з митними та фінансовими органами.

Актуальним стає також питання економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності, яке досліджувалося у роботах Васюк Т. В. [16]. У сучасних умовах до класичних ризиків (політичні, фінансові, репутаційні) додаються воєнні, що вимагає розробки окремих антикризових протоколів реагування, включно з диверсифікацією каналів постачання, страхуванням контрактів та захистом комерційної інформації.

На основі проведеного теоретичного аналізу теорії менеджменту ЗЕД в умовах воєнного стану вдалося створити структуровану модуль дій підприємства, яке веде зовнішньоекономічну діяльність під час війни в Україні. В якій враховані основні чинники компоненти зміни пріоритетів підприємства та запропоновані дії для виживання, росту та розвитку підприємства в умовах воєнного стану, та можливу переорієнтацію на інші ринки. Запропонована модель адаптивного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в умовах



воєнного стану є практико-орієнтованим інструментом, який дозволяє підприємствам залишатися прибутковими.

Таблиця-модель 1.

Інтегрована модель управління ЗЕД в умовах воєнного стану

Компонент	Зміст / дії підприємства	Підтвердження з джерел
1. Стратегічне планування	Аналіз ризиків, формування гнучких стратегій, сценарне планування	[1], [2], [3], [4]
2. Диверсифікація ринків	Переорієнтація на ринки ЄС, мінімізація залежності від одного партнера	[4], [10], [11]
3. Цифровізація ЗЕД	Використання онлайн-платформ, е-документообігу, віддаленого контрагування	[3], [6], [12]
4. Логістична адаптація	Перехід до західних логістичних маршрутів, співпраця з портами ЄС, використання залізничного транспорту	[10], [12]
5. Інвестиційна стратегія	Створення умов для залучення іноземного капіталу, забезпечення його захисту	[8]
6. Валютне та правове забезпечення	Адаптація до валютного регулювання, робота в умовах форс-мажору, правовий захист ЗЕД	[7], [9], [16], [17]
7. Взаємодія з державою	Участь у програмах підтримки експорту, співпраця з митними та регуляторними органами	[5], [7], [13]
8. Забезпечення економічної безпеки	Моніторинг загроз, захист інформації, контроль фінансових каналів	[16], [6], [14]

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 10–17] та власного узагальнення.

На основі проведеного теоретичного аналізу та вивчення сучасних наукових підходів було розроблено інтегровану авторську модель управління ЗЕД підприємства в умовах воєнного стану, яка відображає основні напрями адаптації до зовнішніх ризиків, цифровізації, логістичних змін та співпраці з державними структурами. Запропонована модель адаптивного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану є практико-орієнтованим інструментом, який дозволяє підприємствам:



1. Системно оцінити зовнішнє середовище та внутрішні ресурси.

Модель забезпечує комплексний підхід до аналізу поточної ситуації, дозволяючи врахувати: геополітичні ризики; обмеження логістичної інфраструктури; зміни в митному, валютному та податковому регулюванні; рівень організаційної готовності до роботи в умовах воєнного часу.

Як наслідок: підприємства уникають спонтанних рішень і будують дії на основі об'єктивних даних і стратегічного бачення [2], [4], [5].

2. Переорієнтувати ЗЕД-стратегії відповідно до нових економічних реалій.

Модель дозволяє ідентифікувати нові можливості, зокрема: переорієнтацію на ринки ЄС; вихід на нові сегменти через участь у програмах підтримки експорту; розвиток коопераційних проектів із міжнародними партнерами. Як наслідок: підприємства знижують залежність від нестабільних або втрачених ринків і знаходять нові канали реалізації продукції [10], [11], [12].

3. Інтегрувати цифрові рішення у процеси ЗЕД. Модель стимулює впровадження інноваційних технологій управління: використання цифрових платформ для ЗЕД-операцій; перехід на електронний документообіг; дистанційне управління контрактами. Як наслідок: підвищується швидкість і безпечність зовнішньоекономічних операцій в умовах обмеженого фізичного доступу до партнерів і державних установ [3], [6], [12].

4. Посилити співпрацю з державними структурами. Модель підкреслює важливість налагодженої взаємодії з: митною та податковою службами; експортно-кредитними агентствами; профільними міністерствами та міжнародними організаціями. Як наслідок: підприємства отримують реальну підтримку від спрощення митних процедур до компенсацій за страхові випадки [5], [7], [13].

5. Забезпечити економічну безпеку ЗЕД. Модель враховує необхідність: ідентифікації загроз (фінансових, кібернетичних, правових); запровадження антикризових процедур; диверсифікації валютних надходжень і партнерів. Як



наслідок: знижується вразливість підприємства до зовнішніх шоків, а процеси ЗЕД стають більш контрольованими та захищеними [9], [14], [16].

6. Підвищити адаптивність управлінських рішень. Ключова перевага моделі її гнучкість: підприємства можуть адаптувати її елементи залежно від галузі, масштабу діяльності та конкретного зовнішнього ринку. Як наслідок: модель може бути застосована як для великих експортно-орієнтованих компаній, так і для МСП, які лише розпочинають ЗЕД [1], [8], [15].

Загалом, модель дає можливість: перейти від реактивного до про активного управління ЗЕД; систематизувати дії підприємства в умовах високої турбулентності; мінімізувати втрати і трансформувати виклики у можливості; впровадити новітні інструменти (цифрові, інституційні, правові) в управлінський процес. Таким чином, модель адаптивного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є не лише інструментом реагування на кризу, а й механізмом перебудови стратегічного мислення, що сприяє збереженню експортного потенціалу, залученню інвестицій та інтеграції українських підприємств у нову міжнародну економічну реальність. Для наочності застосуємо ілюстративний приклад підприємства, яке працює в Україні і потребує таких адаптацій.

Кейс-ілюстрація: підприємство ТОВ «ДП «Зерно-Експорт Груп» (виробничий сектор, експорт-орієнтоване). Оптова торгівля зерном / агросектор. Має експорт агропродукції, зерна, що є типовим прикладом ЗЕД для аграрного бізнесу. За даними YouControl та OpenDataBot, підприємство зареєстровано 4 вересня 2019 року, має статутний капітал 5 000 000 грн, основний вид діяльності — оптова торгівля зерном (КВЕД 46.21), юридична адреса — Кропивницький, вул. Куроп'ятникова, 21. YouControl+2OpenDataBot+2

Досліджуємо, як змінюються логістика та ринки через війну.

Діяльність аграрного експорту особливо чутлива до логістики, змін ринків і державного регулювання — тобто можна застосувати майже всі компоненти моделі адаптивного менеджменту ЗЕД підприємства в умовах воєнного стану,



моделі (диверсифікація, логістика, валютне/правове забезпечення, експортні практики, взаємодія з державою тощо).

Підприємство ТОВ «ДП «Зерно-Експорт Груп» до 2022 року експортувало значну частину продукції до ринків СНД, використовувало морські порти, мало стабільні логістичні маршрути через південні порти. Початок повномасштабної агресії призвів до: руйнування маршруту через порт, підвищення транспортних витрат, затримок з митним оформленням, зростання ризиків валютних коливань.

Застосування моделі адаптивного управління ЗЕД:

1. Стратегічне планування: провели оцінку ризиків логістичних маршрутів, врахували альтернативні шляхи через західний кордон і залізницю.
2. Диверсифікація ринків: започаткували співпрацю з партнерами в ЄС; уклали угоди із збутовими агенціями у Польщі, Румунії.
3. Цифровізація: ввели електронний документообіг; застосували онлайн-контракти; співпрацю з митницею, яка працює через електронні сервіси.
4. Логістична адаптація: змістили акцент з морських маршрутів на залізничний, використання складських хабів у західних областях України.
5. Інвестиційна стратегія: звернулися до міжнародних донорських програм, інвесторів ЄС; забезпечили прозорі гарантії для інвесторів.
6. Валютне та правове забезпечення: уклали контракти з форс-мажорними умовами; звернулися до юридичних консультантів для забезпечення правового захисту; підтримка від держави у питанні валютного обміну.
7. Взаємодія з державою: скористалися програмою субсидій або пільг для експортерів; отримали допомогу у спрощенні митних процедур.
8. Економічна безпека: здійснили внутрішній аудит на предмет кібератак, ризиків інформаційної безпеки; уклали страхування частини контрактів.



Результати (гіпотетичні / очікувані): зменшення логістичних витрат на 10-20 % за рахунок оптимізації маршрутів; збільшення обсягів експорту на нові ринки ЄС; поліпшення часу проходження митниці; зменшення ризику валютних втрат; посилення стійкості підприємства до зовнішніх шоків.

Станом на липень 2025 року, згідно з даними OpenDataBot, підприємство втратило статус платника ПДВ, що може свідчити про тимчасову зупинку активної експортної діяльності або реструктуризацію бізнесу. В умовах воєнного стану такі зміни є типовими і свідчать про необхідність адаптації податкової моделі та диверсифікації ЗЕД-операцій, зокрема через партнерські структури.

Це демонструє необхідність адаптації валютно-податкової та правової стратегії, згідно з 6-м компонентом моделі: «Валютне та правове забезпечення».

ТОВ «ДП «Зерно-Експорт Груп» має статус дочірнього підприємства, що створює додаткові можливості для здійснення ЗЕД у рамках холдингової моделі. Зокрема, у кризових умовах підприємство може проводити зовнішньоекономічні операції через партнерські або материнські структури, що дозволяє уникати ризиків, пов'язаних з логістикою, валютним контролем або податковими обмеженнями. Це частина 4-го та 7-го компонентів моделі: логістична адаптація (можливість використовувати інфраструктуру групи); взаємодія з державою (через партнерські формати участі в програмах підтримки).

Отже, можемо зробити висновки, що ТОВ «ДП „Зерно-Експорт Груп“» є типовим представником українських агроекспортерів, діяльність якого дозволяє чітко простежити основні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю в аграрному секторі. Попри виклики, пов'язані з війною та зміною податкових умов, підприємство демонструє гнучкість, потенціал масштабування і потребу в: професійному управлінні ЗЕД; інтеграції державної підтримки; цифровізації логістичних і контрактних процесів. Цей кейс можна розглядати як базу для розробки рекомендацій щодо оптимізації управління ЗЕД на підприємствах агропромислового сектора України.



Застосування інтегрованої моделі управління ЗЕД дозволяє всебічно оцінити адаптаційні можливості підприємства в умовах воєнного стану та кризового середовища. Анулювання свідоцтва платника ПДВ та статус дочірнього підприємства свідчать про гнучку трансформацію структури бізнесу відповідно до змін у податково-правовому полі. Це демонструє практичне використання елементів моделі зокрема, валютно-правового забезпечення, логістичної адаптації та мережевої взаємодії для збереження експортного потенціалу та мінімізації ризиків. Такий підхід робить кейс реалістичним, актуальним і релевантним для аналізу ЗЕД-стратегій в умовах високої турбулентності.

Перспективи подальших досліджень. З огляду на зміну природи ризиків та форм взаємодії підприємств з міжнародним середовищем, перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інтегрованих моделей управління ЗЕД у кризових умовах, які поєднують інструменти стратегічного, тактичного та операційного управління. Як показують дослідження Федорчука О.М. та співавт. [10–13], успішними кейсами є ті компанії, які змогли синхронізувати внутрішні трансформації з динамікою зовнішнього середовища — зокрема через розвиток спільної торгової інфраструктури з ЄС, інтеграцію в європейські логістичні мережі та активну участь у міжнародних грантових програмах.

Висновки: Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану потребує переосмислення традиційних теоретичних підходів. Успішне функціонування підприємств на міжнародному рівні можливе лише за умови впровадження інноваційних, адаптивних та безпечних управлінських стратегій. Вивчення наукових підходів вітчизняних дослідників свідчить про високу актуальність теми та наявність практичних напрацювань, які можуть бути застосовані у сучасних реаліях.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану вимагає не лише адаптації класичних теоретичних підходів, а й



розробки нових моделей, орієнтованих на високий рівень невизначеності, ризиків та системних викликів. На основі аналізу сучасної наукової літератури і практичних тенденцій можна сформулювати інтегровану модель управління ЗЕД, що передбачає стратегічну гнучкість, цифровізацію процесів, переорієнтацію на ринки ЄС, тісну взаємодію з державними органами та впровадження механізмів економічної безпеки. Запропонована інтегрована модель адаптивного менеджменту ЗЕД є авторською розробкою та базується на систематизації положень наукових праць [1–17], адаптованих до умов сучасної воєнної економіки України.

Запропонована модель може стати основою для розробки адаптивних стратегій підприємствами, що функціонують в умовах війни, забезпечуючи не лише виживання, але й поступову інтеграцію в глобальні економічні процеси.

Список використаних джерел:

1. Гуткевич С. О., Корінько М. Д., Руденко-Сударєва Л. В., Пугачов М. І., Солоха Д. В. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності*. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 432 с.
2. Мазаракі А. А., Чернюк Н. О. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: теорія і практика*. Київ: КНЕУ, 2018. 384 с.
3. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств в умовах військової агресії. *Економіка і вектор розвитку*. 2023. № 1(45). С. 76–83. DOI: [https://doi.org/10.52058/2710-2021-2023-1\(45\)-76-83](https://doi.org/10.52058/2710-2021-2023-1(45)-76-83)
4. Івахненко А. В., Пітта Д. Ю. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного періоду. Тези доповідей конференції MicroCAD-2025. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua> (дата звернення 08.07.2025).



5. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Economy and Society*. 2023. № 47. С. 126–132. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>
6. Салій Є. Ю., Салій О. О. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Economy and Society*. 2023. № 48. С. 100–106.
7. Зеліч В. В., Матвєєв М. Є. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності під час воєнного стану. *Economy and Society*. 2023. № 46. С. 87–92.
8. Тимоць М. В., Стахів Г. І. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 2(98). С. 55–62.
9. Деркач Ю. Валютне регулювання в Україні в умовах воєнного стану: сучасні виклики. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2023. № 2(98). С. 63–69.
10. Федорчук О. М., Харабара А. О. Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів. *МЗЕДП НАУ*. 2023. URL: <https://mzedp.nau.edu.ua>
11. Fedorchuk O. M., Vats I. O., Rossomakha I. D. Tendencies of foreign economic activity of Ukraine with EU countries during the war. *MZEDP NAU*. 2023. URL: <https://mzedp.nau.edu.ua> (дата звернення 08.07.2025).
12. Fedorchuk O. M., Rossomakha I. D., Vats I. O. The development of a common trade infrastructure of Ukraine and the EU in the context of military threats. *MZEDP NAU*. 2023. URL: <https://mzedp.nau.edu.ua> (дата звернення 08.07.2025).
13. Fedorchuk O., Pavliuchyuk I. Problems and prospects of managing the activities of Boryspil International Airport in martial law. *MZEDP NAU*. 2024. URL: <https://mzedp.nau.edu.ua> (дата звернення 08.07.2025).
14. Сурженко Н. В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні: організаційно-економічні аспекти. *Збірник наукових*



праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2021. № 4. С. 112–118.

15. Дмитрук М. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах російсько-української війни у 2022 році. Магістерська робота. НУБіП України, 2023. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/b0014593-e302-46e3-b5bb-2106f1d22193> (дата звернення 08.07.2025).

16. Васюк Т. В. Механізми забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Матеріали міжнародної конференції КРОК. 2014. URL: <https://conf.krok.edu.ua> (дата звернення 08.07.2025).

17. Дідківський М. І., Горбач Л. М., Макогон Ю. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 400 с.

18. Гребельник О. П., Романовський О. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 328 с.

19. Джерело даних про підприємство: YouControl (профіль ТОВ «ДП «Зерно-Експорт Груп», код ЄДРПОУ 43208347), OpenDataBot (витяг із ЄДР, останнє оновлення 28 липня 2025), Ukraine.com.ua (реєстраційна інформація станом на 2022).