



УДК 339.5

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Тетяна Яровенко; Денис Асташев

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
Дніпро, Україна

**Резюме.** Проаналізовано динаміку показників зовнішньої торгівлі України за період 2021–2023 рр.: експорт, імпорт, сальдо торговельного балансу. Встановлено, що обсяг зовнішньої торгівлі в Україні з початку 2022 р. суттєво змінився через введення воєнного стану, розрив економічних зв'язків, проблеми з логістикою на морі та суші. Визначено, що ситуація в експортній сфері України у 2023 р. є критичною, вона погіршилася навіть у порівнянні з 2022 р. Зазначено, що темпи скорочення експорту товарів перевищують темпи скорочення їх імпорту, наслідком чого стало збільшення негативного показника сальдо (особливо у 2023 р.). Така ситуація зумовлена необхідністю збільшення обсягів закупівлі стратегічно важливих товарів воєнного призначення та відповідного забезпечення. Встановлено, що воєнний стан в Україні як специфічний правовий режим повністю змінив умови ведення зовнішньоекономічної діяльності, що зумовило негативну динаміку експортно-імпоротної торгівлі товарами, а торгівля послугами стала неможливою. Зауважено, що законодавство не містить прямих обмежень чи заборон експорту-імпорту, а основними обмежувачими заходами стали ембарго та фактичне припинення митного оформлення товарів країн-агресорів. Це зумовило переорієнтацію зовнішньоекономічної діяльності на інші країни, зокрема країни ЄС, що стало більш перспективним. Визначено особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у кризових умовах, зокрема: персоналізований підхід; приділення більшої уваги логістичній складовій; комплексний характер внесення змін в усі складові бізнесу; швидка адаптація до змін зовнішнього середовища міжнародного бізнесу; функціональна спрямованість та зв'язки із конкурентною ресурсною, товарною та іншими видами стратегій; відмінні від існуючих підходи управління через необхідність забезпечення міжнародної (глобальної) конкурентоспроможності; формування й використання експортного потенціалу підприємства у довготерміновій перспективі; обов'язковість забезпечення виживання й стабільності функціонування підприємства; відповідність якості експортної продукції міжнародним стандартам; суттєва відмінність товарного асортименту та моделей продукції експорту від внутрішнього ринку; необхідність зміни організаційної структури, врахування законодавчо-нормативних та інших обмежень виходу компанії на ринок іншої країни тощо.

**Ключові слова:** стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, криза.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.03.180](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.180)

Отримано 06.03.2024

UDC 339.5

## FEATURES OF THE ENTERPRISE'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY STRATEGY IN CRISIS CONDITIONS

Tetiana Yarovenko; Denis Astashew

Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine

**Summary.** In the article, the author analyzed the dynamics of Ukraine's foreign trade indicators for the period 2021–2023 (exports, imports, trade balance). It was established that the volume of foreign

*trade in Ukraine changed significantly after the beginning of 2022 due to the introduction of martial law, the breakdown of economic ties and problems with logistics at sea and on land. It was determined that the situation in the export sphere of Ukraine in 2023 is critical, it has worsened even in comparison with 2022. It is noted that the rate of reduction in the export of goods exceeds the rate of reduction in their import, which increased the negative balance indicator (especially in 2023). This situation is caused by the need to increase the volume of procurement of strategically important military goods and the corresponding support. It has been established that the state of war in Ukraine as a specific legal regime has completely changed the conditions of conducting foreign economic activity, which has led to the negative dynamics of export-import trade in goods. At the same time, trade-in services became impossible. It was noted that the legislation does not contain direct restrictions or bans on export-import, and the main measures were the embargo and the actual suspension of customs clearance of the goods of the aggressor countries. This led to the reorientation of foreign economic activity to other countries, in particular EU countries, which became more promising. The peculiarities of the strategy of the enterprise's foreign economic activity in crisis conditions are determined, in particular: a personalized approach; paying more attention to the logistics component; the complex nature of making changes in all business components; quick adaptation to changes in the external environment of international business; functional orientation and connections with competitive, resource, product and other types of strategies; different from existing management approaches due to the need to ensure international (global) competitiveness; formation and use of the enterprise's export potential in the long term; the obligation to ensure the survival and stability of the operation of the enterprise; conformity of the quality of export products with international standards; a significant difference in the product range and models of export products from the domestic market; the need to change the organizational structure, take into account legislative and other restrictions on the company's entry into the market of another country, and others.*

**Key words:** *strategy, foreign economic activity, enterprise, crisis.*

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.03.180](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.03.180)

Received 06.03.2024

**Постановка проблеми.** На тлі посилення інтеграційних та глобалізаційних процесів зовнішньоекономічна діяльність підприємства набуває нових форм та зазнає більшого регулюючого впливу з боку стейкхолдерів. Така діяльність у кризових умовах, з одного боку, є виходом зі складної ситуації, що забезпечить стабільність його функціонування, з іншого – вимагає додаткових ресурсів та більшої організації з урахуванням широкого спектру чинників. Саме обґрунтована, комплексна й логічно впорядкована стратегія зовнішньоекономічної діяльності компаній посилить їх конкурентні переваги на світовому ринку, дозволить реагувати на ринкову кон'юнктуру та ефективно використовувати потенціал.

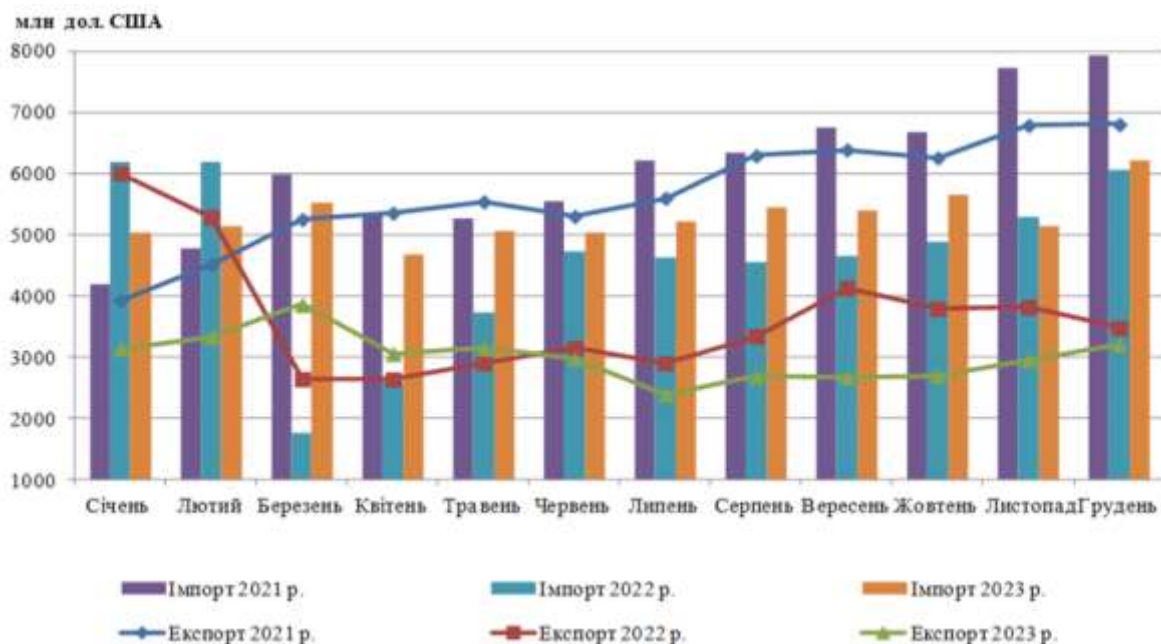
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розроблення стратегії та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, з огляду на необхідність забезпечення повнішого використання експортного потенціалу та зменшення імпоротної залежності національної економіки, привертають увагу науковців та практиків. Дослідження у цій сфері відображено у працях вітчизняних та іноземних фахівців, таких, як: І. Ансофф, Б. Карлоф, Дж. Куїнн, І. Багрова, Л. Батченко, В. Власюк, А. Гальчинський, В. Гриньова, А. Градов, В. Геєць, М. Дідківський, Б. Карлоф, О. Кіреєв, О. Кириченко, Дж. Куїнн, В. Копитко, Ю. Козак, В. Козик, А. Кредісов, О. Кузьмін, Л. Ліпич, Ю. Макогон, О. Мельник, Г. Мінцберг, А. Мокій, О. Мороз, А. Наливайко, В. Новицький, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, Л. Стровський, А. Томпсон, І. Фамінський, Т. Циганкова, А. Чандлер, О. Чугай, Н. Чухрай та ін. Проте подальшого розгляду потребує виявлення специфічних особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у кризових умовах воєнного стану, що актуально для вітчизняних підприємств.

**Метою дослідження** є виявлення особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у кризових умовах.

**Постановка завдання.** Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання: побудовано й проаналізовано обсяги зовнішньої торгівлі в Україні за період 2021–2023 рр. (зокрема, експорту, імпорту та сальдо); виявлено особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства у кризових умовах, що дозволить посилити конкурентні переваги вітчизняних підприємств на світовому ринку, адекватно реагувати на ринкову кон'юнктуру та ефективно використовувати їх потенціал. Методологічну основу дослідження складають заходи наукового пізнання: функціональний і статистичний аналіз, синтез, метод індукції, системний підхід.

**Виклад основного матеріалу.** Економіка України має велику залежність від постачання енергоносіїв та кон'юнктури світових товарних ринків, що негативно позначається на її стабільності. Протягом 2021–2023 рр. обсяг зовнішньої торгівлі в Україні суттєво змінився через вплив введення воєнного стану, розрив економічних зв'язків, проблеми з логістикою на морі та суші (рис. 1).

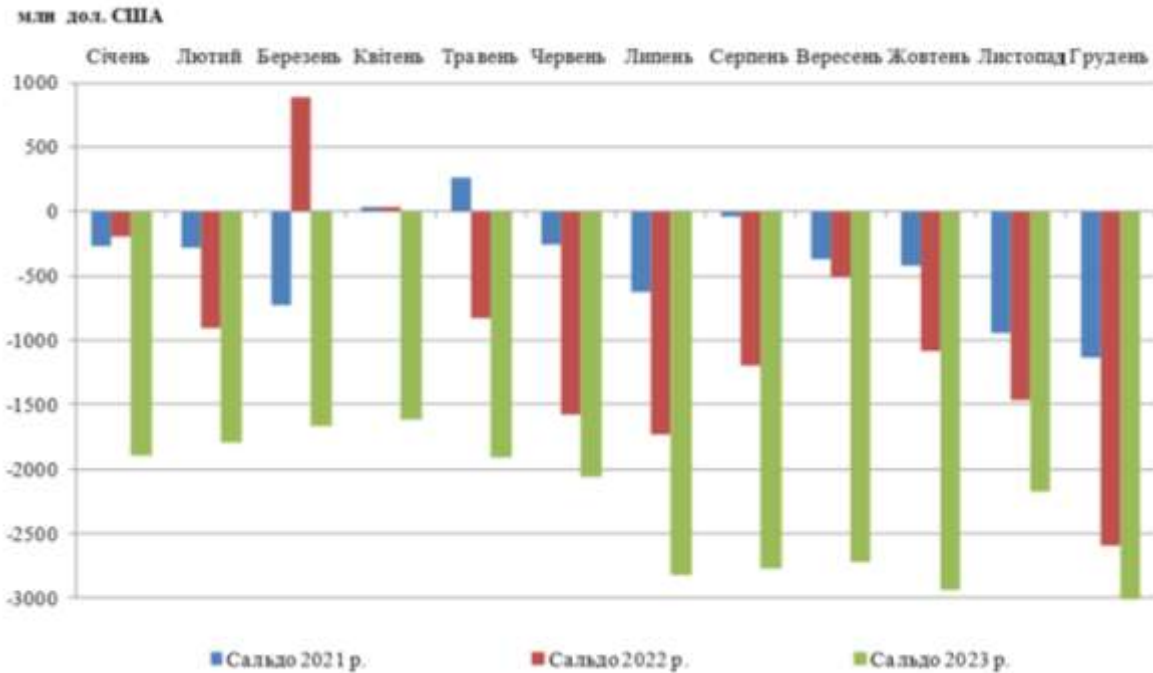
Отже ситуація України в експортній сфері є критичною, вона погіршилася навіть у порівнянні з 2022 р.



**Рисунок 1.** Обсяги експорту та імпорту товарів в Україні за період 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [1].

Експорт у довоєнному 2021 р. мав тенденцію до збільшення; період лютий – березень 2022 р. характеризується катастрофічним падінням експорту, проте починаючи з березня 2022 р. ситуація стабілізується; 2023 р. має відносно низькі темпи відновлення експорту, адже лише у березні та квітні його обсяг перевищує аналогічний показник кризового 2022 р. (рис. 2).



**Рисунок 2.** Обсяги сальдо зовнішньої торгівлі товарами в Україні за період 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [1].

Найнижчий показник імпорту товарів в Україні спостерігався у березні 2022 р.; у цілому обсяг імпорту товарів у 2023 р. у більшості місяців перевищує рівень 2022 р., проте не досягає довоєнного рівня 2021 р. Темпи скорочення експорту товарів перевищують темпи скорочення їх імпорту, наслідком чого стало збільшення негативного показника сальдо, особливо у 2023 р. Така ситуація зумовлена необхідністю збільшення обсягів закупівлі товарів воєнного призначення та забезпечення. Негативний вплив воєнного стану та дій, починаючи з 2022 р., позначається збільшенням розриву між експортом та імпортом. Цей показник у 2023 р. суттєво перевищує рівень кризового 2022 р., що свідчить про подальше погіршення ситуації через необхідність закупівлі стратегічно важливих товарів за кордоном та тлі паралічу використання експортного потенціалу. Попри те, що ситуація є нестабільною, наявна позитивна тенденція поступового відновлення розірваних зв'язків, налагодження нових каналів постачання, залучення нових контрагентів.

Воєнний стан в Україні як специфічний правовий режим повністю змінив умови ведення зовнішньоекономічної діяльності, що зумовило негативну динаміку експортно-імпорتنної торгівлі товарами, а торгівля послугами стала практично неможливою. Законодавство не містить прямих обмежень чи заборон експорту-імпорту, а основними заходами стали ембарго та фактичне припинення митного оформлення товарів країн-агресорів. Це зумовило переорієнтацію зовнішньоекономічної діяльності на інші країни, зокрема ЄС, що стало перспективнішим [2].

Попри негативні прогнози Україна зберегла свою присутність на зовнішніх ринках. Темпи скорочення обсягів зовнішньої торгівлі свідчать про зростання світових цін на провідні для України товари. Наслідком воєнних дій стало зростання загрози глобальної продовольчої кризи та збільшення світових цін на зернові культури. Більше половини (52,2%) товарообігу України наразі припадає на країни ЄС. Результати аналізу підтверджують принципово нижчу важливість для зовнішньої торгівлі України ринків

ЄАЕС порівняно з ЄС. Товарна структура імпорту з країн ЄАЕС свідчить про те, що вони перетворилися на постачальників сировини для економіки України [3].

Проте така ситуація не може бути нормою, адже експортний потенціал продовжує відігравати стратегічно важливу роль в економіці України. Отже, вітчизняні підприємства потребують більшого обґрунтування вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності, що повинна враховувати поточну кризову ситуацію та перспективи її зміни. У цілому стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства у кризових умовах передбачає формування системи, яка складається з мети, принципів, цілей, завдань, антикризових засобів їх вирішення та забезпечує виживання й зміцнення позицій суб'єкта на зовнішньому ринку у несприятливих умовах. Такий тип стратегій має свої особливості:

- потребує персоніфікованого підходу залежно від чинників зовнішнього середовища (політико-правових, економічних, підприємницьких, науково-технічних, демографічних, соціокультурних, природно-кліматичних тощо) напрямів його діяльності, фінансового стану та ресурсного потенціалу;
- логістичній складовій такої стратегії приділяється найбільша увага, що зумовлено законодавчими обмеженнями, ризиком зменшення пропускної здатності або повного блокування пунктів пропуску, морських портів і сухопутних шляхів;
- комплексний характер розгляду й урахування більшої кількості чинників, що вимагає внесення змін в усі складові бізнесу: ринкову позицію, конкурентний статус, цінову політику, мережі збуту й логістики, а також організаційних змін тощо;
- середовище міжнародного бізнесу більш динамічне, що вимагає від суб'єктів швидшої адаптації до змін;
- таку стратегію зазвичай вважають функціональною, адже вона має зв'язки із конкурентною, ресурсною, товарною та іншими видами стратегій;
- стратегія оцінює міжнародне (світове) бізнес-середовище та націлена на забезпечення міжнародної (глобальної) конкурентоспроможності, що зумовлює відмінні від існуючих підходи управління;
- вона забезпечує формування й використання експортного потенціалу підприємства у довготерміновій перспективі;
- основним критерієм обрання варіанта управлінського рішення є забезпечення виживання й стабільності функціонування підприємства;
- якість експортної продукції повинна відповідати міжнародним стандартам, які є жорсткішими, ніж національні, а товарний асортимент та моделі продукції експорту можуть суттєво відрізнятися від типових моделей національного ринку;
- для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства необхідно змінювати організаційну структуру шляхом створення спеціалізованої служби, підрозділу, департаменту;
- необхідно враховувати законодавчо-нормативні та інші обмеження виходу компанії на ринок іншої країни;
- підприємства, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, мають оптимізувати систему управління задля забезпечення швидкої адаптації.

**Висновки.** Результати дослідження свідчать, що вітчизняні підприємства потребують більшого обґрунтування управлінських рішень при виборі стратегій зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Законодавство не містить обмежень чи заборон експорту-імпорту, а основними обмежувачими заходами стали ембарго та припинення митного оформлення товарів країн-агресорів. Це зумовило переорієнтацію зовнішньоекономічної діяльності України, зокрема країн ЄС, що стало перспективнішим. Саме комплексний підхід із використанням антикризових заходів

дозволить забезпечити конкурентні переваги, повніше й раціональніше використання стратегічного потенціалу та адаптацію до несприятливих умов середовища.

**Conclusions.** Thus, the results of the study indicate that domestic enterprises need greater justification of management decisions when choosing strategies for foreign economic activity in the conditions of martial law. The legislation does not contain restrictions or bans on export-import, and the main measures were the embargo and the suspension of customs clearance of the goods of the aggressor countries. This led to the reorientation of Ukraine's foreign economic activity, in particular EU countries, which became more promising. It is the integrated approach with the use of anti-crisis measures that will ensure competitive advantages, more complete and rational use of strategic potential and adaptation to adverse environmental conditions.

#### Список використаних джерел

1. Економічна статистика. Зовнішньоекономічна діяльність. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.03.2024).
2. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308> (дата звернення: 03.03.2024).
3. Вплив війни на зовнішню торгівлю України (за підсумками першого півріччя 2022 р.). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://surl.li/egztx> (дата звернення: 03.03.2024).

#### References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024). *Ekonomichna statystyka. Zovnishnjoekonomichna dijalnistj* [Economic statistics. Foreign economic activity]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 3 March 2024).
2. Skrypnyk S., Procevjat O., Voronova O. (2022). Osoblyvosti rehuljuvannja zovnishnjoekonomichnoji dijalnosti v umovakh vojennoho stanu [Peculiarities of regulation of foreign economic activity in the conditions of martial law.]. *Ekonomika ta suspilstvo (electronic journal)*, no. 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308>. (accessed 3 March 2024).
3. Nacional'nyj instytut strategichnykh doslidzhenj. *Vplyv vijny na zovnishnju torghivlju Ukrajiny (za pidsumkamy pershogho pivrichchja 2022 r.)* [The impact of the war on Ukraine's foreign trade (based on the results of the first half of 2022)]. Available at: <http://surl.li/egztx> (accessed 3 March 2024).