

УДК 658:339.5:330.131.7

СТРАТЕГУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

ОЛІШЕВСЬКА Анастасія¹, КУЛІШ Дамір²

¹Доктор ділового адміністрування (DBA)
<https://orcid.org/0000-0002-0929-7555>

²ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»
<https://orcid.org/0000-0003-2224-1078>

У статті обґрунтовано комплексну концептуальну та методичну модель стратегування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств України в умовах високої невизначеності, спричиненої геополітичними шоками, санкційними режимами, фрагментацією логістики та валютною волатильністю. Стратегія ЗЕД розглядається не як разове проектування, а як безперервний процес виявлення сигналів середовища, ухвалення стратегічних рішень, їх реалізації та коригування за принципом «відчутти – ухвалити – виконати – навчитися».

Модель інтегрує систему управління ризиками (ERM) як контур ризик-апетиту, лімітів та ключових індикаторів ризику (KRI), підхід реальних опціонів для оцінки стратегічної гнучкості, а також принципи мережевої стійкості для забезпечення надійності ланцюгів постачання. Особлива увага приділяється сценарній оптимізації портфеля цільових ринків, каналів збуту, умов Incoterms та політики хеджування. Запропоновано методичний інструментарій для моніторингу ефективності (KPI/KRI) і поетапну дорожню карту впровадження з урахуванням українських реалій.

Практичний внесок дослідження полягає у створенні стратегічного «playbook'a», що забезпечує українські підприємства інструментами адаптації до санкційних обмежень, логістичних збоїв і валютних ризиків. Запропонований підхід посилює операційну стійкість, фінансову передбачуваність та конкурентоспроможність у міжнародних ринкових умовах.

Ключові слова: стратегічне управління, зовнішньоекономічна діяльність, управління ризиками підприємства (ERM), реальні опціони, мережева стійкість, Україна, сценарне моделювання, санкції, валютна волатильність, Incoterms.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-4>

Стаття надійшла до редакції / Received 22.06.2025

Прийнята до друку / Accepted 28.07.2025

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

Упродовж 2022–2025 років зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) українських підприємств здійснюється в умовах кардинальної трансформації глобального середовища. Високий рівень невизначеності спричинений безпековими викликами, фрагментацією логістичних маршрутів, переорієнтацією на дунайські та сухопутні коридори, змінами митно-тарифної політики, переходом до режиму СВМ, валютними обмеженнями та волатильністю гривні. Паралельно поглиблюється асиметричний доступ до фінансових ресурсів, зокрема – торгового фінансування.

У таких умовах традиційні концепти стратегічного планування – як-от разове формування стратегії або періодичне оновлення бюджетів – виявляються інерційними та недостатніми. Рішення часто ухвалюються постфактум, без урахування ризик-апетиту та KRI, а механізми хеджування не синхронізовані з географією збуту, умовами контрактів, логістичними ризиками та регуляторними обмеженнями. Це спричиняє зниження маржинальності, зриви поставок, погіршення показників ОПІФ та загальну втрату гнучкості системи управління ЗЕД.

Наукова проблема полягає у формуванні концептуально узгодженої та операційно придатної моделі стратегування ЗЕД, що розглядає стратегічне управління як безперервний цикл "sense–decide–execute–learn". У межах цієї моделі необхідна інтеграція контурів управління ризик-апетитом, аналітики стратегічної гнучкості та механізмів підвищення стійкості ланцюгів постачання. Сценарна оптимізація рішень має враховувати взаємозв'язок між ринками, контрактними умовами, валютними потоками, інструментами торгового фінансування та інституційними обмеженнями. Комплексний підхід до стратегування ЗЕД передбачає інституціоналізацію нових управлінських практик, які дозволяють оперативному адаптуватися до змін середовища, формувати стійкі експортні моделі та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на цільових ринках.

Таким чином, стаття покликана подолати розрив між усталеними методами стратегічного управління та динамічними викликами сучасної гео економічної реальності, орієнтуючись на гнучкі, керовані та аналітично обґрунтовані рішення в зовнішньоекономічній сфері.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У стратегічному менеджменті та логістиці зростає зацікавлення у концепціях інтегрованого управління ризиками (ERM), реальних опціонів, гнучкості та стійкості ланцюгів постачання. Наприклад, у звіті Forrester Research [9] наголошено, що ризики, пов'язані з дестабілізацією ланцюгів, кібербезпекою та залежністю від цифрових інфраструктур, стають визначальними викликами для корпоративного управління ризиками. Аналогічні висновки містяться у дослідженні OECD (2023), яке системно аналізує вплив глобальних шоків (COVID-19, війна в Україні) на архітектуру міжнародних ланцюгів постачання, демонструючи потребу у нових підходах до передбачення та нейтралізації системних збоїв.

Сучасна світова практика в стратегічному менеджменті та логістиці свідчить про зростання інтересу до таких підходів, як інтегроване управління ризиками (ERM), гнучкість у прийнятті рішень (реальні опціони), стійкість ланцюгів постачання та сценарне моделювання. Зокрема, аналітичний звіт Forrester [9] акцентує увагу на тому, що корпоративні ризики у ланцюгах поставок, кіберзагрози та технологічна залежність стають пріоритетними темами для ERM [2].

Оглядова публікація OECD (2025) з теми Supply Chain Resilience Review аналізує посилення концентрації імпорتنних потоків, однак підкреслює, що релокалізація не гарантує більшу стійкість. Замість цього ефективністю володіють адаптивність, гнучкість і узгодженість політик у системі [2][4]. В українському контексті Advanter Group (2024) провела опитування 696 МСП, яке показало, що здатність до гнучкого реагування, особливо на регуляторні зміни, визначає стійкість бізнесу [2]. Аналітична робота Ivanov (2021) пояснює чотири ключові стратегії адаптації – вплетення, масштабування, заміна та переналаштування – які допомагають ланцюгам витривалості в умовах пандемії [4]. Інша міжнародна публікація [8] досліджує можливості застосування штучного інтелекту в оцінці ризиків ланцюгів постачання, що значно підвищує точність прогнозів та гнучкість адаптації [6]. Водночас, огляд OECD наголошує, що політика стійкості має виходити за межі окремих рішень – важливо стежити за стійкістю системи ланцюга в цілому, включаючи співпрацю державного та приватного секторів [6].

Наведені джерела демонструють, що хоча кожен із елементів – ERM, стратегічна гнучкість, мережевий аналіз, сценарне моделювання – достатньо ґрунтовно досліджений, їхня синергічна інтеграція в межах єдиної моделі для кризових умов українських підприємств ще не сформована. Саме цю лакуну намагається заповнити запропонована модель стратегування ЗЕД як структурований процес «sense–decide–execute–learn», що поєднує інструменти ризик-менеджменту, гнучкості та аналітичної оптимізації для прийняття рішень в умовах надзвичайної турбулентності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є обґрунтування та розроблення інтегрованої моделі стратегування зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, яка забезпечує адаптивність до умов високої невизначеності через поєднання стратегічного управління ризиками, реальних опціонів, мережевої стійкості та сценарної аналітики. Автори прагнуть сформулювати теоретично цілісну і практично застосовну рамку, яка дозволяє підприємствам ухвалювати стратегічні рішення в режимі безперервного циклу sense–decide–execute–learn (Відчуття → Рішення → Виконання → Навчання). Крім того, завданням дослідження є адаптація сучасних підходів до ERM, опціонної логіки та логістичної гнучкості до специфіки українських зовнішньоекономічних реалій 2022–2025 років. Запропонована модель покликана забезпечити інтеграцію стратегічного бачення із поточними операційними процесами та надати менеджменту інструменти для оцінки ризиків, вартості гнучкості, оптимального вибору ринків і каналів, а також засобів захисту контрактних позицій. Визначальним аспектом є фокус на практичній реалізованості – впровадження запропонованих інструментів через playbook стратегування, з чітко визначеними KRI, KPI та тригерними механізмами адаптації до змін середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У відповідь на виклики зовнішнього середовища, вітчизняним підприємствам необхідна не лише адаптація стратегій, але й трансформація самого підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Стратегування – процесуальна парадигма, що підкреслює безперервне виявлення сигналів середовища, формування гіпотез і вибір стратегічних опцій із наступним виконанням і навчанням (цикл sense–decide–execute–learn), зафіксований у метриках ризик-апетиту й результативності. На відміну від формування стратегії – разовий/періодичний етап проєктування цілей і

позиціонування з результатом у вигляді документа «стратегія». Фокус – зміст і вибір пріоритетів стратегічного планування – формалізація цілей у плани, бюджети та програми з календарними горизонтами; фокус – узгодженість і ресурсне забезпечення. Стратегування об'єднує зміст і процес, роблячи корекції рішень нормою, а не винятком; операціоналізується через контур ERM (ризик-апетит, ліміти), реальні опціони (вартість гнучкості), мережеву стійкість (надлишковість, модульність) і аналітику рішень (сценарна оптимізація, KRI/KPI). Для обґрунтування запропонованої у статті парадигми стратегування як процесу безперервного адаптивного управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно порівняти її з традиційними підходами. Наведена таблиця 1 демонструє ключові відмінності між трьома концепціями – формуванням стратегії, стратегічним плануванням та стратегуванням – за основними критеріями управлінської логіки. Такий порівняльний аналіз дозволяє виокремити стратегування як підхід, що найбільш повно враховує роль невизначеності, опціонної гнучкості та необхідність швидкої реакції на зовнішні зміни.

Таблиця 1.

Методологічне зіставлення підходів до стратегічного управління в умовах невизначеності

Критерій	Формування стратегії	Стратегічне планування	Стратегування
Фокус	«Що робити?»	«Як і коли робити?»	«Що робити зараз і як адаптуватися?»
Горизонт/ритм	Разово/періодично	Річні/квартальні цикли	Безперервний цикл
Роль невизначеності	Припущення стабільності	Ризики як обмеження	Невизначеність як джерело опціонної цінності
Вихід	Стратегічний документ	Плани/бюджети/програми	Портфель опцій, політики, тригери

Джерело: авторська розробка

Узагальнюючи зміст таблиць та рисунка, варто зазначити, що кожен із представлених підходів до стратегічного управління має власні епістемологічні й операційні особливості. Формування стратегії фокусується на змістовному визначенні цілей, стратегічне планування забезпечує їх інституційне закріплення, тоді як стратегування передбачає динамічну адаптацію до зовнішніх змін на основі інструментів ризик-менеджменту, гнучкості та аналітичної оптимізації. Синергетичне поєднання цих елементів у моделі стратегування ЗЕД дає змогу зменшити фінансові втрати, знизити вразливість ланцюгів постачання та сформувати культуру безперервного перегляду стратегічних орієнтирів, що критично важливо в сучасному середовищі зростаючої турбулентності [8]. Такий інтегрований підхід не лише забезпечує зменшення фінансових і логістичних втрат, але й формує культуру безперервного оновлення стратегічних рішень, що є критично важливим у середовищі постійних санкційних, регуляторних та валютних змін. З метою підвищення прикладної цінності дослідження, до моделі стратегування інтегровано інструментарій моніторингу, оцінювання та реагування, відображений у таблицях 2 і 3, а також схематично узагальнений у рисунку 2.

Таблиця 2.

Типові ризики ЗЕД і відповідні індикатори контролю

Категорія ризику	Приклад ситуації	Потенційний вплив	KRI/індикатор	Потенційна відповідь
Валютний	Девальвація UAH > 10%	Зниження маржі	CFaR, відкриті позиції	Форварди, природний хедж
Санкційний	Включення контрагента в санкції	Неможливість виконати контракт	Частка скринінгів, % відмов	KYC, зміна ринку або постачальника
Логістичний	Затори, блокада порту	Порушення строків поставки	OTIF < 90%, зростання lead time	Резервні маршрути, 3PL
Контрагентський	Дефолт клієнта	Втрата виручки	DSO > 30, негативні KYC-хіти	L/C, факторинг, страхування
Регуляторний	Введення СВAM, нові мита	Зростання витрат		

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2 демонструє цільові орієнтири за ключовими показниками ефективності (KPI) та індикаторами ризику (KRI), що дозволяє поєднати стратегічне бачення з щоденним операційним контролем. Таблиця є базовим шаблоном для налаштування системи контролю ефективності та ризиків у зовнішньоекономічній діяльності. KPI використовуються для відстеження результативності комерційної та логістичної діяльності, тоді як KRI дозволяють виявляти і контролювати критичні ризики. Збалансованість між цими групами показників є ключем до стійкого стратегування. Таблиця 3 деталізує типові ризики ЗЕД та механізми раннього попередження й реагування, які мають бути інтегровані в реєстри ризиків та регулярний аналіз сценаріїв. Вони конкретизують застосування ERM і дають змогу адаптувати політики до турбулентного середовища.

Таблиця 3.

Типові ризики ЗЕД і відповідні індикатори контролю

Категорія ризику	Приклад ситуації	Потенційний вплив	KRI/ індикатор	Потенційна відповідь
Валютний	Девальвація UAH > 10%	Зниження маржі	CFaR, відкриті позиції	Форварди, природний хедж
Санкційний	Включення контрагента в санкції	Неможливість виконати контракт	Частка скринінгів, % відмов	KYC, зміна ринку або постачальника
Логістичний	Затори, блокада порту	Порушення строків поставки	OTIF < 90%, зростання lead time	Резервні маршрути, 3PL
Контрагентський	Дефолт клієнта	Втрата виручки	DSO > 30, негативні KYC-хіти	L/C, факторинг, страхування
Регуляторний	Введення СВAM, нові мита	Зростання витрат	Індикатори митної зміни	Зміна Incoterms, переорієнтація ринків

Джерело: авторська розробка

Матриця ризиків і відповідей надає змогу підприємствам систематизувати підходи до управління найбільш критичними зонами у ЗЕД. Вона допомагає формувати реєстр ризиків, визначати власників ризику та використовувати контрольні індикатори (KRI) для тригерних корекцій політик. Основу моделі складає інтеграція чотирьох ключових компонентів. По-перше, впровадження ERM не як формального комплаєнсу, а як операційної системи управління стратегічним ризик-апетитом, яка охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти: від Cash-Flow-at-Risk до індикаторів постачання й санкційного комплаєнсу. По-друге, застосування логіки реальних опціонів дає змогу підприємствам кількісно оцінювати вартість гнучкості щодо входу або виходу з ринків, зміни умов контрактів, масштабування присутності та використання альтернативних маршрутів. По-третє, мережевий підхід до стійкості постачання дозволяє врахувати не лише географічну, а й інституційну структуру логістичних зв'язків, включаючи резервні маршрути, багатоджерельність і модульність ланцюгів [9]. І нарешті, сценарна оптимізація, базована на стохастичному аналізі й тригерних правилах, створює основу для гнучкої перебудови портфеля ринків, Incoterms, валютної політики та інструментів фінансування.

Модель включає дорожню карту впровадження, яка дозволяє поступово інституціоналізувати стратегування: від формування ризик-апетиту та реєстру ризиків — до пілотного хеджування, адаптації контрактної бази, налаштування KPI/KRI та підключення зовнішніх і внутрішніх даних до моніторингових панелей. Концепція playbook передбачає не лише набір інструментів, але й зміну управлінського мислення — від реактивного до гнучко-превентивного. Практичні кейси, зокрема щодо експорту через дунайські порти, демонструють ефективність поєднання природного хеджу, форвардних інструментів, оновлених Incoterms, страхування експортних ризиків і санкційного скринінгу. У результаті підприємства можуть знизити CFaR, стабілізувати маржу та підвищити виконання поставок у режимі логістичних шоків. Рисунок 1, у свою чергу, відображає логіку взаємозв'язку чотирьох підсистем моделі стратегування ЗЕД — ERM, реальні опціони, мережева стійкість та сценарна оптимізація — у межах циклу sense-decide-execute-learn. Він слугує концептуальним дороговказом для підприємств, що впроваджують безперервний режим стратегічного прийняття рішень.

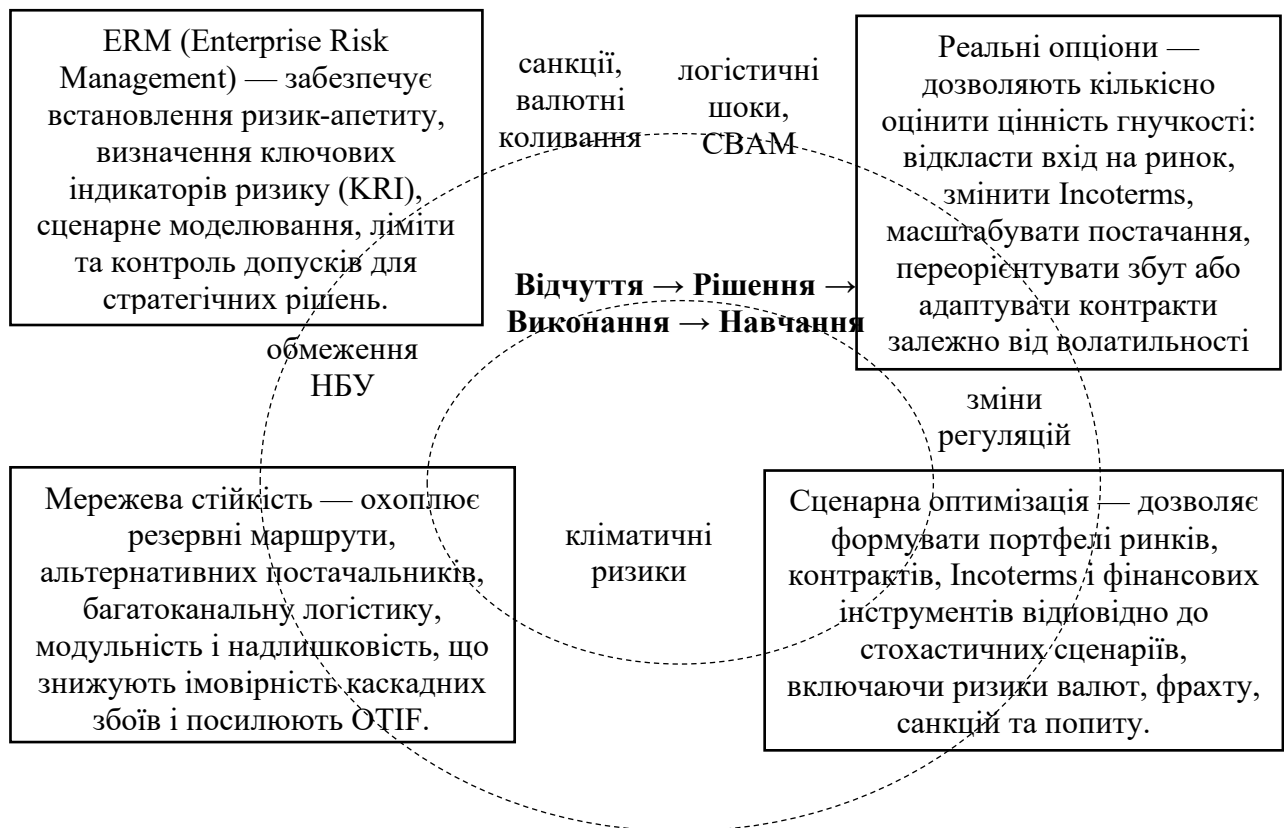


Рис. 1. Інтегрована модель стратегування ЗЕД

Джерело: авторська розробка

Центром моделі виступає цикл Відчуття → Рішення → Виконання → Навчання (Sense-Decide-Execute-Learn), що задає динаміку постійного оновлення та корекції стратегічних рішень у середовищі високої турбулентності. Його підтримують чотири підсистеми, що забезпечують стійкість та адаптивність зовнішньоекономічної діяльності. Підсистема ERM (Enterprise Risk Management) відповідає за визначення ризик-апетиту, моніторинг ключових індикаторів ризику (KRI – Key Risk Indicators), сценарне моделювання та контроль допустимих лімітів. Блок реальних опціонів дозволяє оцінити цінність стратегічної гнучкості у виборі ринків, умов Incoterms, масштабуванні чи скороченні операцій залежно від волатильності середовища. Компонент мережевої стійкості акцентує на резервних маршрутах, альтернативних постачальниках, надлишковості та багатоканальності, що знижує ймовірність каскадних збоїв і підвищує рівень виконання зобов'язань у термін (OTIF). Нарешті, сценарна оптимізація спрямована на формування збалансованого портфеля ринків, контрактів, умов Incoterms і фінансових інструментів, прив'язаних до стохастичних сценаріїв, які включають валютні ризики, зміни ставок фрахту, санкційні обмеження та коливання попиту. Зовнішній контур моделі задає поле невизначеності, до якого належать санкційні режими, валютні коливання, логістичні шоки, механізм прикордонного вуглецевого коригування СВAM (Carbon Border Adjustment Mechanism), обмеження НБУ, регуляторні трансформації та кліматичні ризики. Кожна підсистема має зворотний зв'язок із базовим циклом, що підвищує робастність прийняття рішень та інституціоналізує стратегування.

Дорожня карта впровадження моделі стратегування ЗЕД полягає у поступовій інституціоналізації ключових процесів. Початкова фаза спрямована на визначення політики ризик-апетиту, формування початкового реєстру ризиків та встановлення KPI/KRI, що забезпечує формалізацію базових орієнтирів управління. Одночасно вдосконалюються довірливі конструкції з урахуванням Incoterms та положень санкційного комплаєнсу, а також відпрацьовуються первинні механізми валютного хеджування. На середньостроковому горизонті акцент зміщується на інтеграцію сценарного аналізу у хеджінгову політику, розбудову резервних логістичних каналів та формування партнерських відносин з банківськими та страховими структурами. Додатково впроваджується автоматизація моніторингу KRI і регулярний перегляд ризик-профілю на рівні наглядових рад, що створює умови для системного оновлення портфеля стратегічних опцій. Така послідовність дозволяє досягати балансу між гнучкістю та передбачуваністю, мінімізуючи Cash-

Flow-at-Risk і підвищуючи здатність підприємств протидіяти шокам. Таблиця 4 демонструє спектр викликів, що визначають специфіку ведення ЗЕД українськими підприємствами, починаючи від валютних коливань і закінчуючи регуляторними трансформаціями.

Таблиця 4

Основні виклики та можливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах високої невизначеності

Категорія ризику	Приклади для українських підприємств	Можливості для українських підприємств
Валютні коливання	Зміни курсу гривні, обмеження НБУ на валютні операції	Використання інструментів валютного хеджування, диверсифікація валютних розрахунків
Логістичні бар'єри	Блокування морських портів, перевантаження залізничних маршрутів	Розвиток альтернативних маршрутів через ЄС, інвестиції в мультимодальну логістику
Санкційні обмеження	Втрата доступу до традиційних ринків СНД, санкції ЄС та США	Переорієнтація на ринки ЄС, Азії та Африки, адаптація контрактних умов
Енергетичні ризики	Перебої з постачанням енергоносіїв, коливання цін на газ і нафту	Інвестиції у відновлювану енергетику, енергоефективні технології, диверсифікація постачальників
Регуляторні трансформації	Впровадження СВМ, зміни митного та податкового законодавства	Підвищення прозорості бізнес-процесів, впровадження ESG-стандартів, залучення «зеленого» фінансування

Джерело: авторська розробка

З одного боку, вони стикаються з валютними, логістичними, санкційними, енергетичними та регуляторними ризиками. З іншого боку, саме ці фактори створюють стимули для диверсифікації ринків, розвитку мультимодальної логістики, впровадження сучасних механізмів хеджування, підвищення енергоефективності та інтеграції ESG-стандартів. Такий баланс свідчить про багаторівневий характер невизначеності, що поєднує макроекономічні, логістичні, політичні та інституційні чинники, і водночас підкреслює потенціал для розвитку. Це обґрунтовує потребу у використанні інтегрованих стратегічних підходів, які дозволяють не лише мінімізувати ризики, але й капіталізувати нові можливості.

Узагальнюючи зміст таблиць та рисунка, можна зробити висновок, що стратегування ЗЕД в українських реаліях вимагає синхронного застосування інструментів ERM, підходу реальних опціонів, принципів мережевої стійкості та методів сценарної оптимізації. Такий інтегрований підхід не лише забезпечує зменшення фінансових і логістичних втрат, але й формує культуру безперервного оновлення стратегічних рішень, що є критично важливим у середовищі постійних санкційних, регуляторних та валютних змін.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблена інтегрована модель стратегування зовнішньоекономічної діяльності дозволяє поєднати інструменти управління ризиками, реальні опціони, принципи мережевої стійкості та сценарну оптимізацію в єдину концептуальну систему. Її впровадження формує підґрунтя для зниження фінансових втрат, підвищення стійкості підприємств до зовнішніх шоків та забезпечення адаптивності стратегічних рішень. Наукова новизна полягає у синтезі підходів ERM та стратегічної гнучкості, тоді як практична значущість виявляється у можливості застосування моделі на рівні компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах турбулентного середовища.

Перспективи подальших досліджень охоплюють поглиблений емпіричний аналіз ефективності використання KPI/KRI у вітчизняній практиці, апробацію інструментів реальних опціонів у різних галузях економіки, а також розробку цифрових платформ для автоматизованого моніторингу ризиків і сценарного моделювання. Особливої уваги потребує інтеграція екологічних та соціальних факторів (ESG) у систему стратегування, що дозволить гармонізувати економічні інтереси бізнесу з вимогами сталого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гарафонова, О. І., Бабіч, О. О., & Возний, Д. С. (2023). Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*, (4), 37–52. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>

2. Кубів, С. І., & Федюк, В. В. (2020). Етапи оцінювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору та їх інтерпретація. *Економічний простір*, (160), 78-81. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-14>
3. Куліш, Д. . (2023). Моделювання впливу зовнішнього середовища на зовнішньоекономічну діяльність підприємств es. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 96-102. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-1>
4. Нечаєва, І., та Панкова, А. (2024). Система управління ризиками для малих та середніх промислових підприємств в умовах військового часу. *European Science*, 4 (sge32-04), 70-93. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-32-00-011>
5. Advanter Group. Дослідження стану українських МСП, квітень 2022. URL : <https://www.facebook.com/Advanter.Group.UA/photos/pcb.125699810055316/125698403388790/>
6. Alam, T. (2019). Forecasting exports and imports through artificial neural network and autoregressive integrated moving average. *Decision Science Letters*, 8(3), 249-260.
7. Cavallo, Alberto, Gita Gopinath, Brent Neiman, and Jenny Tang. 2021. "Tariff Pass-Through at the Border and at the Store: Evidence from US Trade Policy." *American Economic Review: Insights* 3 (1): 19-34.
8. Dźwigoł, H. (2021). Лідерство в дослідженнях: детермінанти якості, стандарти та найкращі практики. *Бізнес-етика та лідерство*, 5 (1), 45-56. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(1\).45-56.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(1).45-56.2021)
9. Forrester Research. (2025). Future risks shaping global corporate resilience. Retrieved from <https://www.forrester.com>
10. Ivanov, D. (2021). Supply chain viability and the COVID-19 pandemic: A conceptual and formal generalisation of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*, 59(12), 3535-3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>
11. OECD. (2025). Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-supply-chain-resilience-review_9930d256/94e3a8ea-en.pdf

REFERENCES:

1. Harafonova, O. I., Babich, O. O., & voznyi, D. S. (2023). Funktsionalnyi zmist ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia biznes-orhanizatsiiamy v ukrainskykh realiakh. *Economic Synergy*, (4), 37-52. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
2. Kubiv, S. I., & Fediuk, V. V. (2020). Etapy otsiniuvannya rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv ahrarnoho sektoru ta yikh interpretatsiia. *Ekonomichnyi prostir*, (160), 78-81. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-14>
3. Kulish, D. . (2023). Modeliuvannya vplyvu zovnishnoho seredovyscha na zovnishnoekonomichnu diialnist pidpriemstv es. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 96-102. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-1>
4. Nechaieva, I., ta Pankova, A. (2024). Systema upravlinnia ryzykamy dlia malykh ta serednikh promyslovykh pidpriemstv v umovakh viiskovoho chasu. *European Science*, 4 (sge32-04), 70-93. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-32-00-011>
5. 4. Advanter Group. Дослідження стану українських МСП, квітень 2022. URL : <https://www.facebook.com/Advanter.Group.UA/photos/pcb.125699810055316/125698403388790/>
6. Alam, T. (2019). Forecasting exports and imports through artificial neural network and autoregressive integrated moving average. *Decision Science Letters*, 8(3), 249-260.
7. Cavallo, Alberto, Gita Gopinath, Brent Neiman, and Jenny Tang. 2021. "Tariff Pass-Through at the Border and at the Store: Evidence from US Trade Policy." *American Economic Review: Insights* 3 (1): 19-34.
8. Dźwigoł, H. (2021). Лідерство в дослідженнях: детермінанти якості, стандарти та найкращі практики. *Бізнес-етика та лідерство*, 5 (1), 45-56. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(1\).45-56.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(1).45-56.2021)
9. Forrester Research. (2025). Future risks shaping global corporate resilience. Retrieved from <https://www.forrester.com>
10. Ivanov, D. (2021). Supply chain viability and the COVID-19 pandemic: A conceptual and formal generalisation of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*, 59(12), 3535-3552. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1890852>
11. OECD. (2025). Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-supply-chain-resilience-review_9930d256/94e3a8ea-en.pdf

STRATEGIZING THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER
HIGH UNCERTAINTY

OLISHEVSKA Anastasiia¹, KULISH Damir²

¹ Doctor of Business Administration (DBA)

² Kherson Institute of Economics and Law

The article substantiates a comprehensive conceptual and methodological model for strategizing the foreign economic activity (FEA) of Ukrainian enterprises under conditions of high uncertainty caused by geopolitical shocks, sanctions, logistics fragmentation, and foreign exchange volatility. It presents FEA strategy not as a one-time formulation but as a continuous process of sensing environmental signals, making and executing strategic decisions, and adjusting them based on feedback – a “sense–decide–execute–learn” paradigm.

The model integrates enterprise risk management (ERM) as the governance contour of risk appetite, limits, and key risk indicators (KRI), the real options approach to evaluate the value of strategic flexibility, and the principles of network resilience to ensure the sustainability of supply chains. Particular attention is paid to scenario-based portfolio optimization of target markets, sales channels, Incoterms arrangements, and hedging policies. The methodology includes metrics for effectiveness monitoring (KPI/KRI) and a phased implementation roadmap adapted to the realities of Ukraine’s economy.

The practical contribution of the study is the development of a strategic “playbook” that equips Ukrainian enterprises with tools to navigate through sanctions regimes, disruptions in logistics, and currency fluctuations. The proposed approach enhances the operational robustness, financial predictability, and competitiveness of enterprises engaged in international markets

Keywords: strategic management, foreign economic activity, enterprise risk management (ERM), real options, network resilience, Ukraine, scenario modeling, sanctions, FX volatility, Incoterms.