



Менеджмент

УДК 339.9:005.21:330.341.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156190>

**Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
підприємств в умовах воєнного стану в Україні**

Зеліч Вікторія

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

Ужгородський національний університет

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

viktoria.zelic@uzhnu.edu.ua

Прийнято: 08.09.2025 | Опубліковано: 18.09.2025

Анотація: У статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) українських підприємств в умовах воєнного стану. Основною метою дослідження є формування адаптивної моделі управління ЗЕД, здатної забезпечити гнучкість, стійкість та ефективність підприємств в умовах кризи, спричиненої повномасштабною війною. Окрема увага приділена аналізу бар'єрів і можливостей ЗЕД, адаптації класичних моделей менеджменту до нових реалій, а також оцінці ефективності державної підтримки експорту. У роботі застосовано системний і порівняльний аналіз, контент-аналіз наукових джерел, синтез емпіричних даних щодо діяльності підприємств, а також структурно-функціональний підхід до оцінки ефективності управлінських моделей. Проведено порівняльне дослідження класичної, адаптивної та інноваційної моделей ЗЕД, з урахуванням поточної економічної та політичної ситуації в Україні. Дослідження показує, що класичні моделі управління ЗЕД, орієнтовані на стабільність і передбачуваність, не відповідають



сучасним викликам. Адаптивна модель, що передбачає цифровізацію, гнучке планування, валютне хеджування та активну взаємодію з державними інституціями, виявилася найбільш ефективною в умовах воєнного стану. Визначено ключові напрями адаптації підприємств: диверсифікація ринків збуту (особливо країн ЄС, Близького Сходу і Північної Африки), зміна логістичних маршрутів (зокрема використання дунайських портів), підвищення юридичної безпеки контрактів, а також розширення співпраці з ЕКА та іншими державними структурами. У статті також запропоновано перелік практичних інструментів для покращення ЗЕД, серед яких цифрові платформи, автоматизація логістики, валютне страхування, аудит контрактів і посилення участі в міжнародних виставках. В умовах воєнного стану найбільш доцільним є впровадження адаптивної моделі управління ЗЕД, яка забезпечує оперативне реагування на виклики, мінімізацію ризиків та стратегічну стійкість. Інноваційна модель із застосуванням ESG-принципів і цифрової трансформації є перспективною, однак вимагає додаткових ресурсів. Ключовими чинниками ефективності виступають гнучкість, цифровізація, інтеграція з глобальними ринками, державно-приватне партнерство та правова захищеність. Отримані результати можуть бути використані як практиками, так і державними органами при розробці інструментів підтримки експорту. Подальші дослідження слід спрямувати на розробку галузевих моделей адаптивного управління ЗЕД та вивчення ролі цифрової дипломатії в умовах зовнішньоекономічної нестабільності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, менеджмент ЗЕД, адаптивне управління, інноваційна модель, воєнний стан, валютні ризики, логістика, цифровізація, державна підтримка, стратегія.



Theoretical foundations of management of foreign economic activity of enterprises under martial law in Ukraine

Zelich Viktoriya,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Business Administration, Marketing and
Management, Faculty of History and International Relations,
Uzhhorod National University

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

viktoria.zelic@uzhnu.edu.ua

Abstract: The article explores the theoretical and practical foundations of managing foreign economic activity (FEA) of Ukrainian enterprises under martial law. The primary goal is to develop an adaptive management model for FEA that ensures flexibility, resilience, and efficiency in the context of the full-scale war. The study focuses on challenges and opportunities of FEA, transformation of classical management approaches, and the role of state support in export activity during crises. The research employs system analysis, comparative method, content analysis of academic sources, and synthesis of empirical data on enterprise performance. A structural-functional approach was used to assess the effectiveness of management models. A comparative analysis of classical, adaptive, and innovative FEA models is conducted, considering the current political and economic context in Ukraine. The findings indicate that classical FEA models, based on stability and predictability, are no longer effective. The adaptive model, emphasizing digitalization, flexible planning, currency risk hedging, and strong cooperation with government institutions, proves to be the most efficient under wartime conditions. Key adaptation directions include market diversification (with focus on the EU, MENA region), revision of logistics chains (using Danube ports and EU transit), legal reinforcement of contracts, and expansion of cooperation with export credit agencies (ECA). The article also outlines



practical tools for enhancing FEA: implementation of digital platforms, logistics automation, currency hedging mechanisms, contract auditing, and participation in international trade exhibitions. Under martial law, the adaptive model of FEA management is the most appropriate, as it enables real-time risk response, enhances operational resilience, and supports long-term strategic development. The innovative model based on ESG principles and digital transformation holds high potential but requires significant investments. The effectiveness of FEA management depends on enterprise flexibility, technological modernization, integration into global value chains, and public-private cooperation. The results of this study can be applied by both business practitioners and policymakers in shaping export support strategies. Future research should focus on sector-specific adaptive models and the role of digital diplomacy in the context of foreign trade instability.

Keywords: foreign economic activity, FEA management, adaptive management, innovative model, martial law, currency risks, logistics, digitalization, government support, strategy.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна проти України суттєво змінила умови ведення бізнесу, особливо для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД). Втрата логістичних маршрутів, нестача кадрів, валютна нестабільність і зниження інвестиційної привабливості потребують адаптації класичних моделей менеджменту до нових реалій. Водночас ЗЕД стає важливим джерелом валютних надходжень, збереження робочих місць та інтеграції в глобальні ринки. Особливо це актуально для аграрного сектору, який відіграє ключову роль у підтримці платіжного балансу та економіки загалом. Нові умови функціонування бізнесу зумовлюють потребу в переосмисленні підходів до управління ЗЕД на основі аналізу досвіду компаній, що вже успішно адаптувались до кризового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах повномасштабної війни, що почалась у 2022 році, адаптація зовнішньоекономічної діяльності



(ЗЕД) підприємств набуває особливої актуальності. Дунська А. Р. та Пінчук О. В. досліджують інноваційне управління ЗЕД у воєнних умовах, підкреслюючи роль нових технологій і гнучких стратегій [3]. Косенко С. В. розглядає адаптивне управління ЗЕД у кризових ситуаціях з акцентом на моніторинг і цифрові інструменти [15]. Сурженко Н. В. виділяє організаційно-економічну гнучкість як ключовий чинник ефективності [14]. Зеліч В. В. та Матвєєв М. Є. аналізують правове регулювання ЗЕД під час війни, підкреслюючи роль державного контролю [7]. Федорчук О. М., Вац І. О., Россомаха І. Д. акцентують на інтеграції українських підприємств у європейські логістичні мережі для диверсифікації ринків [10, 11]. Інноваційні підходи включають ESG-принципи, автоматизацію і цифрову трансформацію (Дунська А.Р., Пінчук О.В., 2023; Косенко С.В., 2022), що забезпечують конкурентні переваги, але потребують ресурсів. Валютне регулювання і хеджування ризиків (Деркач Ю.В., 2024; Мельник О.Г., 2024) є важливими для стабілізації фінансів ЗЕД. Панкова Л. І. та Камалова-Кутинець О. М. досліджують вплив війни на залучення іноземних інвестицій в Україну, аналізують зміни інвестиційного клімату та роль державної політики у підтримці інвестиційної активності в умовах воєнної економіки [8].

Міністерство аграрної політики України (2023–2024), ЕКА та Офіс з розвитку експорту висвітлюють практичні виклики логістики і регулювання ЗЕД в умовах війни. Загалом, ефективне управління ЗЕД у воєнний час вимагає поєднання класичних принципів із адаптивністю, цифровізацією та державною підтримкою, що відображає сучасну дискусію про баланс між традиційними та інноваційними підходами в управлінні ЗЕД в умовах високої невизначеності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри численні дослідження управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, низка важливих аспектів залишаються недостатньо вивченими: адаптація системи управління до воєнного стану, логістичних обмежень, валютної нестабільності та змін у законодавстві. Також відсутній комплексний аналіз ефективності державної підтримки (експортне страхування, валютне



регулювання, сервісна допомога) та чіткі критерії оцінки результативності ЗЕД в умовах економічної й політичної нестабільності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження теоретичних основ і практичних механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Особлива увага приділяється трансформації класичних управлінських моделей, адаптації до кризових умов, аналізу сучасних викликів та розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності ЗЕД на основі законодавства і державної підтримки. Завданням є вивчення специфіки управління ЗЕД, впливу кризових факторів, основних проблем підприємств та сучасних адаптивних підходів і інструментів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності в умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджмент ЗЕД — це система стратегічного й оперативного управління міжнародною діяльністю підприємства. Класичні підходи (Гуткевич С. О., Мазаракі А. А., Чернюк Н. О.) базуються на передбачуваності ринків, стабільних логістичних ланцюгах та правовій визначеності. Проте у воєнних умовах вони потребують переосмислення. Нова парадигма управління має враховувати: постійну зміну середовища, високий рівень невизначеності, необхідність цифровізації та інтеграції з державними програмами підтримки.

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].



Оскільки менеджмент ЗЕД охоплює як стратегічні, так і операційні елементи, далі розглянемо його теоретичну основу. Теоретичні основи управління ЗЕД підприємства. Управління ЗЕД — це система заходів, спрямованих на планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль експортно-імпортних операцій підприємства в умовах міжнародного середовища. Теоретична база управління ЗЕД включає:

- Класичні принципи менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль);
- Маркетинг у міжнародному середовищі;
- Міжнародне торговельне право та контрактне регулювання;
- Фінансове забезпечення ЗЕД, валютне регулювання та хеджування ризиків;
- Логістичні моделі постачання і розподілу продукції у глобальних ланцюгах поставок.

У кризових умовах управління ЗЕД вимагає гнучких, адаптивних стратегій, що дозволяють швидко реагувати на зміни логістичної, фінансової, регуляторної та політичної ситуації. Для наочності розглянемо на прикладі підприємства, яке працює під час війни. Щоб краще зрозуміти, як теоретичні принципи управління ЗЕД реалізуються на практиці в умовах кризи, розглянемо приклад адаптації ключових управлінських елементів зовнішньоекономічної діяльності на рівні окремого підприємств, що функціонують під час війни.

Елементи управління ЗЕД на підприємстві:

Логістика: підприємства адаптуються до заблокованих морських портів, використовуючи альтернативні маршрути через дунайські порти та транзит ЄС, а також співпрацюють із логістичними компаніями.

Диверсифікація ринків: активізується вихід на ринки ЄС, Близького Сходу й Північної Африки, з використанням переваг угоди про вільну торгівлю з ЄС (DCFTA).



Співпраця з державою: підприємства беруть участь у програмах підтримки експортерів, користуються послугами ЕКА, дотримуються оновлених митних і податкових правил.

Валютне регулювання: здійснюється ведення ЗЕД-контрактів у валюті, контроль за валютними операціями відповідно до обмежень НБУ, управління валютними ризиками.

Правове забезпечення: укладання контрактів з урахуванням іноземного права, проходження сертифікації, фітосанітарного контролю, юридичний супровід і захист у спорах.

Основні бар'єри — це політична й безпекова нестабільність, постійні зміни регулювання, логістичні складнощі, високі транспортні витрати, валютні ризики, проблеми з поверненням валютної виручки, скасування ПДВ і висока конкуренція на міжнародних ринках. Незважаючи на виклики, підприємство має конкурентні переваги — чітку спеціалізацію на експорті зернових, фінансову стабільність, досвід роботи у кризові роки (2022–2024) та потенціал для масштабування й виходу на нові ринки.

З огляду на виклики, що постали перед українськими експортерами, та можливості, які відкриваються завдяки державній підтримці й міжнародній інтеграції, важливо визначити інструменти, здатні покращити управління ЗЕД в умовах воєнного стану. У таблиці нижче наведено основні практичні кроки та очікувані результати їх реалізації.

Таблиця 1. Інструменти покращення управління ЗЕД в умовах воєнного стану.

Рекомендація	Очікуваний результат / мета
1. Цифровізація процесів: впровадження цифрових платформ для логістики, валютного моніторингу, ЗЕД-контрактів	Підвищення оперативності, прозорості та контрольованості зовнішньоекономічних операцій
2. Розширення співпраці з ЕКА, Укресимбанком, Офісом з розвитку підприємництва та експорту	Отримання фінансової, інформаційної та страхової підтримки, зниження ризиків



3. Аудит і перегляд контрактної бази з урахуванням форс-мажорів та геополітичних ризиків	Захист інтересів підприємства в нестабільному середовищі, мінімізація юридичних ризиків
4. Інтеграція інструментів валютного хеджування	Захист інтересів підприємства в нестабільному середовищі, мінімізація юридичних ризиків
5. Активна участь у міжнародних виставках і створення представництв за кордоном	Розширення ринків збуту, підвищення впізнаваності бренду, встановлення прямих контактів

Сформовано на основі чинного законодавства України (Закон «Про ЗЕД», нормативи НБУ), офіційних матеріалів ЕКА та Офісу з розвитку експорту, аналітичних звітів Мінагрополітики.

Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення ключових ланок управління ЗЕД — логістики, фінансів, правового супроводу та ринкової присутності. Зокрема, цифровізація та хеджування валютних ризиків дозволяють підвищити операційну ефективність, тоді як співпраця з державними інституціями та вихід на нові ринки формують стратегічну стійкість підприємства. Поєднання цих інструментів створює основу для формування адаптивної моделі управління ЗЕД в умовах нестабільності.

Таким чином, визначені інструменти демонструють приклад практичного реагування підприємств на виклики воєнного часу. Однак ефективність управління ЗЕД значною мірою залежить від вибору відповідної управлінської моделі, здатної забезпечити гнучкість, адаптивність і стійкість у кризових умовах. Нижче розглянемо основні підходи до адаптивного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах турбулентності.

Отже, практичні інструменти потребують теоретичного осмислення через моделі управління, які відповідають умовам воєнного часу. Нижче розглянемо такі моделі. Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) в умовах воєнного стану та високої невизначеності потребує гнучких та оперативних рішень. У науковій літературі виділяють кілька моделей управління, що відрізняються за своєю природою та здатністю адаптуватися до змін:



1. Класична модель управління ЗЕД базується на принципах планування, організації, мотивації та контролю у стабільному середовищі. Вона передбачає прогнозованість ринкових умов, відносно стабільні логістичні ланцюги та чітке регулювання. Основна перевага — чіткість і структурованість процесів, проте ця модель виявляється малоефективною в умовах воєнної нестабільності через низьку гнучкість.

2. Адаптивна модель управління ЗЕД виникає як відповідь на нестабільність і швидкі зміни зовнішнього середовища. Вона передбачає регулярний моніторинг зовнішніх ризиків, гнучке коригування стратегій, активне використання цифрових технологій і залучення державних програм підтримки. Сильна сторона — здатність швидко реагувати на зміни, але вона вимагає високої компетентності менеджменту та доступу до оперативної інформації.

3. Інноваційна модель управління ЗЕД передбачає не лише адаптацію, а й проактивний пошук нових можливостей: використання ESG-принципів, цифрової трансформації, автоматизації, а також інтеграцію з глобальними ланцюгами вартості через нові технології. Ця модель найбільш перспективна для виходу з криз, проте потребує значних ресурсів і стратегічного бачення.

У кризових умовах особливо важливим є циклічний підхід до управління ЗЕД, який передбачає постійний моніторинг середовища, оперативне реагування, стратегічну адаптацію та оптимізацію. Такий підхід ілюструє адаптивна модель управління ЗЕД, представлена на рисунку нижче.

Рисунок 1. Адаптивна модель управління ЗЕД в умовах воєнного стану.





Рисунок 1. Адаптивна модель управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах воєнного стану (розроблено автором).

Джерело: розроблено автором з використанням джерел.

Це циклічний процес, який повторюється в умовах високої невизначеності. Він ілюструє перехід від реакції на зовнішні виклики до стратегічної адаптації та оптимізації, що є ключовим для виживання і зростання підприємств у воєнних умовах. Таким чином, адаптивна модель управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах воєнного стану вирізняється гнучкістю, швидкістю реагування на зміни та здатністю до трансформації управлінських рішень відповідно до кризових викликів. Її застосування є доцільним у ситуації високої невизначеності, характерної для сучасного економічного середовища України.

Для повнішого розуміння переваг адаптивного підходу доцільно порівняти його з класичною та інноваційною моделями управління ЗЕД. У таблиці наведено ключові відмінності між цими трьома підходами за основними критеріями, що дозволяє визначити доцільність їх використання залежно від конкретних умов функціонування підприємства.

Критерії, використані для порівняння моделей управління зовнішньоекономічною діяльністю, сформовані на основі узагальнення підходів, представлених у працях Косенка (2022), Сурженко (2024), Дунської та Пінчука (2023), а також з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств в Україні.

Таблиця 2. Порівняльна таблиця моделей управління ЗЕД.

Критерії	Класична модель	Адаптивна модель	Інноваційна модель
Основна характеристика	Фіксовані плани, стабільність	Гнучкість, швидка реакція	Проактивність, технологічні інновації
Умови застосування	Стабільне, передбачуване середовище	Нестабільність, кризи, воєнний стан	Кризові умови + пошук нових можливостей



Управлінські інструменти	Традиційні (планування, контроль)	Моніторинг, коригування стратегій, цифрові платформи	ESG, цифровізація, автоматизація, аналітика
Переваги	Чіткість, стандартизація	Гнучкість, адаптивність	Інноваційність, конкурентні переваги
Обмеження	Низька гнучкість, уповільнена реакція	Високі вимоги до компетенцій і ресурсів	Високі ресурси і інвестиції, складність впровадження
Приклади використання	Класичний експорт/імпорт	Ведення ЗЕД під час війни (перепланування маршрутів, валютне хеджування)	Цифрові платформи для ЗЕД, ESG-стандарти, створення нових ринків
Роль держави	Мінімальна	Активна підтримка (програми, страхування)	Партнерство в інноваціях та розвитку

Джерело: розроблено автором з використанням джерел [3], [14], [15].

Аналіз наведених моделей демонструє, що жодна з них не є універсальною. Класична модель втрачає ефективність в умовах війни через низьку гнучкість, тоді як адаптивна дозволяє реагувати на ризики в режимі реального часу. Інноваційна модель, попри свою перспективність, потребує значних ресурсів і технологічної зрілості. Відповідно, підприємствам доцільно впроваджувати гібридні стратегії, які поєднують оперативну гнучкість адаптивної моделі з проактивністю та технологічними рішеннями інноваційного підходу. Вибір конкретної моделі має ґрунтуватися на рівні ризиків, доступних ресурсах, галузевій специфіці та цільових ринках. Представлена таблиця дозволяє підприємствам самостійно оцінити відповідність існуючої моделі управління ЗЕД до поточних умов. Підприємства, які продовжують діяти за класичними схемами, мають розглянути поступовий перехід до адаптивних або інноваційних



стратегій, особливо в умовах обмеженої логістики, валютних ризиків та постійної регуляторної трансформації. Практика показує, що найуспішнішими виявляються компанії, які інтегрують інструменти цифровізації, співпрацюють із державними інституціями та гнучко реагують на зміни середовища. Порівняльний аналіз моделей управління ЗЕД підтверджує доцільність трансформації управлінських підходів у бік адаптивності та інноваційності. Війна стала каталізатором змін у системах менеджменту, що більше не можуть ґрунтуватися виключно на стабільності. Адаптивна модель виступає перехідною формою до більш досконалих, цифрових і проактивних рішень. Теоретичне осмислення цих моделей дозволяє сформувати нову управлінську парадигму, орієнтовану на стійкість, швидкість реагування та інтеграцію в глобальні економічні процеси навіть в умовах кризи.

Матеріали статті можуть бути використані керівниками підприємств, що здійснюють ЗЕД, для формування адаптивних стратегій розвитку у воєнних умовах. Запропоновані інструменти управління та антикризові рішення базуються на реальних прикладах з української практики та можуть бути інтегровані в систему стратегічного планування компаній. Результати також можуть бути корисними для формування державної політики підтримки експорту.

Висновки. У статті проаналізовано трансформацію управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) українських підприємств в умовах воєнного стану. Класичні підходи виявилися неефективними через низьку гнучкість та залежність від стабільного середовища. Найефективнішою є адаптивна модель, що передбачає гнучке планування, цифровізацію та партнерство з державою. Інноваційна модель на базі ESG, автоматизації і пошуку нових ринків має великий потенціал, але потребує значних інвестицій. Основні виклики включають логістичні обмеження, валютні коливання, юридичні ризики та міжнародну конкуренцію. Перспективи розвитку пов'язані з впровадженням цифрових технологій, посиленням взаємодії з державними структурами,



розширенням присутності на ринках ЄС і країн Глобального Півдня, диверсифікацією логістичних маршрутів і валютним хеджуванням. Для підприємств рекомендується формувати гнучкі стратегії з урахуванням ризиків, цифрово трансформувати ЗЕД, використовувати державні інструменти підтримки та проводити аудит контрактів з урахуванням геополітичних змін. Таким чином, адаптивна модель управління забезпечує ефективність та стійкість ЗЕД у кризових умовах. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці галузевих моделей і ролі цифрової дипломатії в умовах зовнішньоекономічної нестабільності.

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:10.52058/2710-2021-2023-1(45)-76-83
4. Івахненко А. В., Пітта Д. Ю. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного періоду. *Матеріали конференції MicroCAD-2025*. Харків : НТУ «ХП», 2025. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua>
5. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Economy and Society*. 2024. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua>



6. Салій Є. Ю., Салій О. О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Economy and Society*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
7. Зеліч В. В., Матвєєв М. Є. Регулювання та контроль ЗЕД під час воєнного стану. *Economy and Society*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
8. Панкова Л. І., Камалова-Кутинець О. М. Аналіз тенденцій та перспектив залучення іноземних інвестицій в умовах економіки війни. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_6_2022
9. Деркач Ю. В. Валютне регулювання в умовах воєнного стану. *Вісник НБУ*. 2024. № 2. С. 21-29.
10. Федорчук О. М., Вац І. О., Россомаха І. Д. Управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах воєнного стану: нові виклики та рішення. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства*. 2023. № 3. URL: <http://mzedp.nau.edu.ua>
11. Федорчук О. М., Россомаха І. Д. Інтеграція підприємств у логістичні мережі ЄС в умовах воєнного стану. *Economy and Society*. 2024. № 51.
12. OpenDataBot «Аналітика підприємств України». 2025. Режим доступу: <https://opendatabot.ua>
13. YouControl «Дані про підприємства України». 2025. Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua>
14. Сурженко Н. В. Організаційно-економічна гнучкість як чинник ефективності підприємств у ЗЕД. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 5. С. 33-40.
15. Косенко С. В. Адаптивне управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах криз. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 102-112.
16. Васюк Т. В. Економічна безпека ЗЕД підприємств в умовах воєнного стану. *Економічна безпека держави та суб'єктів господарювання*. 2023. № 4. С. 88-94.



17. Дідківський М. І., Горбач Л. М., Макогон Ю. В. Правові механізми забезпечення ЗЕД в умовах надзвичайних ситуацій. *Юридичний вісник України*. 2024. № 6. С. 51-58.

18. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 29. Ст. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

19. Постанова Правління Національного банку України № 5 «Про затвердження Положення про здійснення валютного нагляду» від 02.01.2019 р. (зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19#Text>

20. Експортно-кредитне агентство України. Офіційний сайт. URL: <https://eka.gov.ua>

21. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Офіційний сайт. URL: <https://export.gov.ua>

22. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Звіт про логістичні виклики в аграрному секторі в умовах воєнного стану, 2023-2024 рр. URL: <https://minagro.gov.ua/>

23. Лагутіна Н. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 45-49.

24. Мельник О. Г. Інструменти хеджування валютних ризиків у ЗЕД // *Фінанси України*. 2024. № 4. С. 32-38.