

Бізнес-планування в системі стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства

Литвишко Лілія Олександрівна¹, Красновська Єлизавета Геннадіївна²

Опубліковано	Секція	УДК
06.01.2026	Економіка	658.012/338.242

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18402553>

Анотація. У статті проаналізовано роль бізнес-планування в системі стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства в умовах глобальної економічної нестабільності. Розкрито вплив економічних, політичних, логістичних і регуляторних ризиків на міжнародні постачання. Обґрунтовано значення бізнес-планування для узгодження стратегічних цілей із операційними рішеннями, оптимізації витрат, вибору постачальників і підвищення стійкості бізнес-процесів. Сформовано ключові напрями вдосконалення зовнішньоекономічного управління.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, бізнес, ризики, глобальна економічна нестабільність, цифровізація, логістика, ланцюги постачань, адаптивне управління, стейкхолдери.

Business planning in the system of strategic management of export-import activities of an enterprise

Annotation. The article examines the theoretical and methodical foundations of business planning within the system of strategic management of a company's export-import activities under conditions of global economic instability. It is determined that the modern external environment is characterized by increased uncertainty, high volatility, and the influence of economic, political, logistical, regulatory, and technological risks. These factors significantly complicate the planning and implementation of international business operations and require enterprises to develop flexible and adaptive management models capable of responding to dynamic changes in global markets.

The study substantiates the role of business planning as a key managerial tool that ensures the integration of strategic objectives with operational decisions related to supply chain organization, supplier selection, contract management, risk assessment, and logistics optimization. Particular attention is paid to business planning as a mechanism for coordinating long-term development priorities with short-term performance indicators in export-import activities.

Based on the analysis of modern scientific approaches to strategic management, including systemic, functional, adaptive, resource-based, and innovation-oriented approaches, their

¹ кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, <https://orcid.org/0000-0001-9315-046X>.

² здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність 073 «Менеджмент», ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», Національний транспортний університет, <https://orcid.org/0009-0000-0352-9805>

significance for improving the efficiency and sustainability of export-import operations is outlined. International practices of strategic supply chain management are reviewed, with emphasis on digital technologies, scenario planning, supplier diversification, and risk-oriented decision-making. As a result, key directions for improving business planning are identified, including digitalization, risk-based modeling, diversification of logistics routes, and integration of anti-crisis mechanisms into strategic programs. The proposed measures aim to strengthen resilience and enhance long-term competitiveness.

Keywords: foreign economic activity, business, risks, global economic instability, digitalization, logistics, supply chains, adaptive management, stakeholders.

Вступ

Глобальна економічна нестабільність, що характеризується зростанням геополітичної напруги, порушенням міжнародних ланцюгів постачання, нестабільністю фінансових ринків і значними коливаннями валютних курсів, суттєво впливає на розвиток бізнесу та діяльність підприємств, залучених до зовнішньоекономічних процесів. В таких умовах зовнішньоекономічна діяльність набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує доступ до ресурсів, сировини, технологій і комплектуючих, необхідних для функціонування виробництва та реалізації стратегічних планів розвитку.

Бізнес-планування виступає інструментом управління та розвитку бізнесу організації; способом визначення шляхів досягнення цілей підприємства, для прогнозування необхідних ресурсів, встановлення часових рамок, залучення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, а також систематизацію ризиків. У науковій літературі бізнес-планування розглядається як інструмент ефективного використання ресурсів у процесі виробництва товарів і надання послуг, досягнення стійких конкурентних позицій, а також як засіб забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз досліджень [1; 2; 3] свідчить, що проблема організації зовнішньоекономічної діяльності та її стратегічного планування набуває особливої актуальності через складність прогнозування зовнішніх факторів, зростання ризиковості міжнародної торгівлі, підвищення вимог до гнучкості бізнес-моделей.

Попри значну кількість наукових розробок у сфері стратегічного управління, недостатньо уваги приділено інтеграції бізнес-планування в систему управління експортно-імпортною діяльністю, формуванню інструментів, що забезпечують ефективне поєднання стратегічних цілей, оперативних завдань і зовнішніх викликів. Нестача узагальнених методичних підходів, орієнтованих на використання бізнес-планів як інструмента стратегічного управління, зумовлює необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів бізнес-планування в системі стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства в умовах глобальної економічної нестабільності.

Для досягнення визначеної мети сформульовано такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до стратегічного управління та бізнес-планування експортно-імпортною діяльністю підприємства.
2. Визначити вплив глобальних ризиків і зовнішніх чинників на ефективність міжнародних постачань.
3. Дослідити сучасні інструменти стратегічного та операційного управління зовнішньоекономічними процесами.
4. Узагальнити міжнародний досвід організації ланцюгів постачання в умовах нестабільності.

5. Обґрунтувати роль бізнес-планування як інструмента підвищення конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності.
6. Запропонувати напрями щодо вдосконалення бізнес-планування та підвищення стійкості експортно-імпортних процесів підприємства.

Результати

У науковій літературі, бізнес-планування розглядається як складова стратегічного управління, що забезпечує розвиток бізнес-діяльності підприємства через раціональне використання ресурсів, оцінку ризиків і прогнозування результатів. Науковці-класики: І. Ансофф [4], Г. Мінцберг [5], М. Портер [6], трактують бізнес-план як інструмент впорядкування технології прийняття управлінських рішень та способ формування довгострокових орієнтирів. В праці «Implanting Strategic Management» [4], бізнес-планування забезпечує синтез стратегічного й оперативного рівнів управління, інтегруючи процеси аналізу середовища, вибору цілей і формування засобів їх досягнення.

У дослідженні «The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy» [5], автор підкреслює, що бізнес-план може виступати як формалізований документ, так і як модель управлінської поведінки, заснованої на адаптації до динамічних змін.

Ефективним інструментом стратегічного планування, який використовується як у розробці бізнес-планів, так і у створенні ринкових стратегій – є аналіз п'яти сил Портера [6]. Він особливо корисний для оцінки рівня конкурентоспроможності бізнесу в конкретній галузі. Таким чином, бізнес-планування є не лише процесом створення плану, а й філософією управління, орієнтованою на проактивний розвиток підприємства [7]. Дослідники Тюріна Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. в працях [8; 9] акцентують увагу на тому, що, на відміну від класичного планування, бізнес-планування характеризується високою гнучкістю, сценарним підходом і здатністю швидко оновлювати інформацію залежно від ринкових умов.

Стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю охоплює процеси пошуку та обґрунтування оптимальних джерел постачання, аналізу ринків і конкурентів, установлення критеріїв вибору постачальників, управління логістикою та якістю, формування бюджету й системи контролю ризиків. Такі операції вимагають багаторівневого підходу, оскільки, на стратегічному рівні здійснюється вибір напрямів постачання та координація бізнес-цілей; на тактичному - розроблення логістичних схем, контрактних умов, системи взаємодії з постачальниками, стейкхолдерами; на оперативному - забезпечення виконання контрактних зобов'язань і ресурсного забезпечення виробництва.

У наукових дослідженнях [10-14] авторами виділено ключові підходи до управління експортно-імпортною діяльністю: системний, функціональний, ситуаційний, ресурсний, інноваційний підходи.

Системний підхід розглядає експортно-імпорту діяльність як невід'ємний елемент цілісної системи управління бізнесом підприємства. Це передбачає, що будь-які рішення у сфері експорту чи імпорту повинні бути узгоджені з виробничою, фінансовою, маркетинговою та інноваційною політиками компанії. У цьому контексті зовнішньоекономічні операції інтегруються в загальну бізнес-стратегію підприємства та перестають сприйматися як окремих ізольований процес.

Формування стратегії експорту/імпорту в межах системного підходу ґрунтується на [10]:

- комплексному аналізу цільових ринків продукції;
- систематичній оцінці постачальників і стейкхолдерів;
- інтеграції логістичних процесів у загальну систему матеріально-технічного забезпечення;

- адаптації контрактної політики до стратегічних цілей підприємства;
- застосуванні цифрових інструментів для управління ланцюгами постачання.

Функціональний підхід на відміну від системного, концентрується на окремих функціях, що забезпечують зовнішньоекономічну діяльність: плануванні потреб у матеріальних ресурсах, організації закупівель, контролі поставок, управлінні запасами, оцінці фінансових витрат. Згідно з цим підходом, стратегія - це сукупність функцій, ефективне виконання яких забезпечує досягнення цілей підприємства. Він сприяє підвищенню результативності зовнішньоекономічної діяльності завдяки чіткому розподілу обов'язків між підрозділами та встановленню контрольних показників. Головними критеріями при плануванні імпорتنих закупівель або експортних операцій, є своєчасність, оптимальність, економічність і надійність, що характеризуються стабільністю попиту та мінімальним рівнем ризику, оскільки акцент на стандартизовані процедури та чіткий розподіл функцій у бізнесі [12].

Ситуаційний підхід в умовах економічної нестабільності стає особливо актуальним. Підприємства мають швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі: коливання валютних курсів, зміну митної політики, політичні конфлікти, перебої в логістичних мережах тощо. На відміну від жорстких стратегій, адаптивна модель передбачає гнучке управління контрактами, диверсифікацію постачальників, застосування сценарного планування, формування страхових запасів і використання фінансових інструментів хеджування.

Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства. Розробка стратегії формується відповідно до фінансових, технологічних, кадрових та інформаційних ресурсів. Він допомагає визначити оптимальні масштаби зовнішньоекономічної діяльності, оцінити доцільність інвестицій у розвиток закупівельної логістики, формувати спеціалізовані компетенції в аналізі ринків, управлінні зовнішньоекономічними контрактами [1; 11; 12].

Інноваційний підхід при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, як інструмент залучення передових технологій, сучасного обладнання, нових матеріалів, що забезпечують конкурентні переваги бізнесу [13; 14].

Розглянуті підходи демонструють, що зовнішньоекономічна діяльність є складним багатокомпонентним об'єктом управління, а бізнес-планування відіграє ключову роль у визначенні раціональних стратегій і тактик розвитку бізнесу.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності відбувається в умовах нестабільності та динамічності глобального середовища. Світова економіка функціонує як складний механізм, у якому зміни одного елемента миттєво впливають на всі інші. Управління зовнішньоекономічною діяльністю в таких умовах вимагає від підприємства не лише миттєвості прийняття рішень, але й здатності до стратегічного передбачення. Від того, наскільки ефективно підприємство реагує на виклики, залежить не лише результативність окремих експортно-імпорتنих операцій, але й загальна фінансова стійкість компанії та її конкурентоспроможність на національному й міжнародному ринках.

Глобальні ризики є об'єктивним явищем, що виникає через нестабільність світової економіки та непередбачуваність політичних, правових і соціальних процесів у міжнародному просторі. Ці ризики можна згрупувати за кількома ключовими категоріями, кожна з яких має свою специфіку впливу на експортно-імпорتنу діяльність підприємства (рис. 1) [8; 15].

Економічні ризики безпосередньо визначають фінансові результати підприємства. Серед них особливо виділяються коливання валютних курсів, які є однією з найсерйозніших загроз при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародні контракти традиційно укладаються в іноземній валюті, тому різкі девальвації національної грошової одиниці можуть драматично змінити економіку операцій.

Інфляційні процеси ускладнюють ситуацію. Глобальна інфляція 2021-2023 років, викликана пандемією COVID-19 та енергетичною кризою, спричинила суттєве зростання цін на сировину, матеріали та комплектуючі у світі. Вартість металів, пластиків, напівпровідників та інших ключових компонентів піднялася на десятки відсотків, змушуючи учасників міжнародної торгівлі переглядати бюджети та шукати шляхи оптимізації витрат. Нестабільність попиту та зміни митних тарифів можуть перетворити прибуткову операцію на збиткову буквально за кілька місяців.

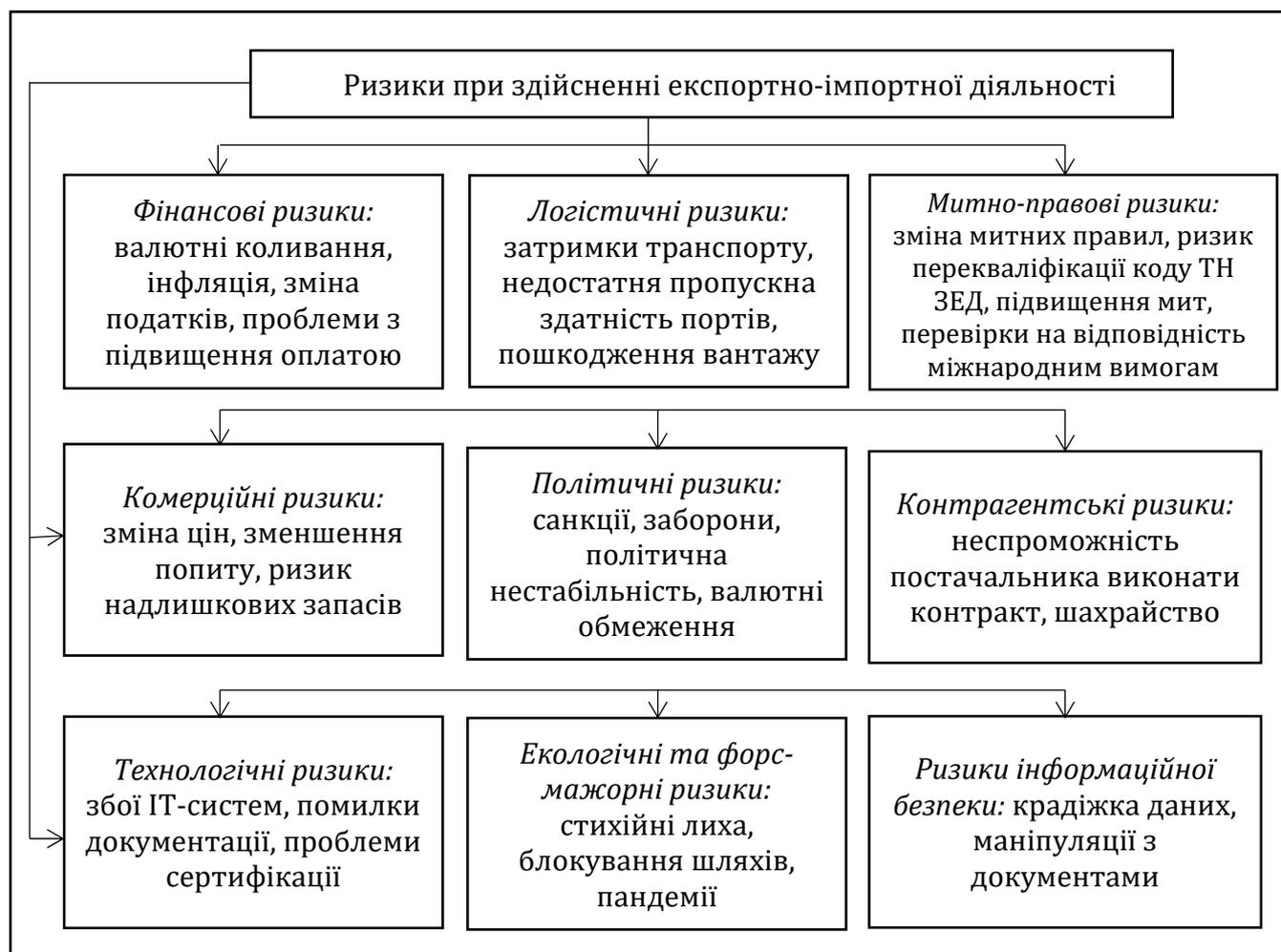


Рис. 1. Схема класифікації ризиків експортно-імпоротної діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами

Нестабільність попиту та зміна митних тарифів перетворюють прибуткову операцію на збиткову буквально за кілька місяців. Торговельна війна між США та Китаєм 2018-2019 років яскраво це продемонструвала: американські компанії, що імпортували китайські товари, раптом зіткнулися з додатковими митами в 25%, що змусило їх терміново шукати альтернативні ринки в Південно-Східній Азії.

Політичні ризики пов'язані з міжнародною ситуацією, зовнішньою політикою держав, геополітичними конфліктами та санкціями. Введення санкцій може повністю змінити карту можливих постачальників. Яскравим прикладом є санкції проти Росії після 2014 року, а особливо після 2022 року, коли західні країни запровадили безпрецедентні економічні обмеження. Європейські підприємства, що залежали від російського газу, нафти чи металів, були змушені в екстрених умовах шукати нові джерела постачання, часто за значно вищими цінами [7].

Зміни у зовнішньоторговельних угодах можуть відкривати нові можливості або закривати існуючі. Підписання угоди про вільну торгівлю між ЄС та Україною створило для українських імпортерів доступ до європейських товарів на пільгових умовах, тоді як вихід країни з певних угод може різко ускладнити імпорт.

Регуляторні ризики виникають унаслідок змін у законодавстві, що регулює міжнародну торгівлю товарами. Зміни у митному та податковому законодавстві можуть суттєво впливати на рентабельність імпортно-експортних операцій. Наприклад, в Україні неодноразово змінювалися експортні мита, правила застосування ПДВ при імпорті, що змушувало підприємства коригувати свої фінансові плани.

Введення нетарифних бар'єрів у міжнародній торгівлі - сертифікаційних вимог, квот, ліцензування - може ускладнити або навіть унеможливити міжнародну торгівлю різних груп товарів. Європейський Союз відомий своїми суворими стандартами якості та безпеки продукції, зокрема, регламент REACH [16] вимагає детальної інформації про хімічний склад товарів, що імпортуються до ЄС, а це вимагає додаткових витрат на тестування та сертифікацію для постачальників.

Зміна екологічних стандартів також створює нові виклики. Введення в ЄС Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) - механізму вуглецевого коригування на кордоні - означає, що імпортери енергоємної продукції мають платити за викиди CO₂, що утворилися під час виробництва товарів у третіх країнах. Це суттєво впливає на конкурентоспроможність імпортованої продукції.

Логістичні ризики при здійсненні імпортно-експортної діяльності можуть мати каскадний ефект на всю діяльність підприємства. Так, пандемія COVID-19 продемонструвала вразливість глобальних ланцюгів постачання. Блокування Суецького каналу контейнеровозом Ever Given у березні 2021 року призвело до затримки сотень суден і товарів на мільярди доларів, що спричинило дефіцит і зростання цін по всьому світу.

Соціальні ризики часто недооцінюються, але вони можуть мати серйозні наслідки. Трудові конфлікти та забастовки на транспортних вузлах здатні паралізувати роботу портів, залізниць, аеропортів. Забастовки докерів у європейських портах неодноразово призводили до затримок і накопичення товарів. Демографічні тенденції, зокрема старіння населення в розвинених країнах, створюють дефіцит кваліфікованої робочої сили.

Розвиток технологій створює як можливості, так і ризики для учасників міжнародної торгівлі. Застарілість продукції може трапитися несподівано швидко, особливо в галузях високих технологій. Компанії, що імпортують обладнання чи комплектуючі, мають враховувати швидкість технологічних змін і ризик того, що продукція може втратити актуальність ще до завершення її життєвого циклу [17].

Під впливом глобальних ризиків і факторів зовнішнього середовища змінюються всі ключові параметри імпортно-експортних операцій. Собівартість товарів може зростати через валютні коливання, зміну митних тарифів, подорожчання логістики. Своєчасність постачання страждає від логістичних перебоїв, митних затримок, регуляторних змін. Надійність джерел постачання піддається випробуванню через політичні конфлікти, економічні санкції, соціальну нестабільність у країнах-постачальниках.

Рентабельність зовнішньоекономічних операцій визначається балансом між вартістю придбання, логістичними витратами та ринковими цінами. Несприятливі зміни в будь-якому з цих параметрів можуть перетворити прибуткову діяльність на збиткову. Обсяг закупівель залежить від фінансових можливостей підприємства, доступності кредитування, стабільності попиту на кінцеву продукцію.

Підприємства, що не приділяють достатньої уваги управлінню ризиками, зазвичай стикаються зі зростанням витрат, втратою конкурентних позицій, погіршенням

фінансового стану, а в екстремальних випадках - із загрозою виживання. Компанії з розвиненою системою ризик-менеджменту демонструють вищу стійкість і здатність використовувати кризи як можливості для зміцнення своїх позицій, розвитку міжнародного бізнесу [8; 17].

Бізнес-планування є ключовим елементом стратегічного управління розвитку бізнесу зовнішньоекономічної діяльності, оскільки забезпечує систематизацію даних про внутрішні можливості підприємства та зовнішні умови його функціонування, визначає цілі, завдання, ресурси та інструменти їх досягнення. У сфері міжнародної торгівлі цей взаємозв'язок проявляється особливо чітко, адже експорт та імпорт напряму залежить від ситуації на міжнародних ринках, умов конкуренції, цінової динаміки й нестабільності логістичних систем.

Стратегічне управління задає загальну траєкторію розвитку бізнесу та діяльності підприємства, визначаючи його довгострокові цілі - розширення ринків, підвищення якості продукції, зростання прибутковості, інноваційний розвиток. У свою чергу, бізнес-планування забезпечує деталізацію цих цілей у конкретні кроки: визначення потреб в експорті/імпорті, вибір постачальників, формування графіка поставок, бюджетування закупівель, прогнозування ризиків.

З точки зору забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку, поєднання бізнес-планування та стратегічного управління має такі ключові ефекти:

- своєчасна адаптація до змін зовнішнього середовища. Завдяки аналізу ринку, передбаченому бізнес-плануванням, підприємство може заздалегідь оцінити ризики та розробити альтернативні сценарії розвитку;
- продуманий вибір режимів постачання, транспортних маршрутів і умов контрактів дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити ефективність ресурсного використання, оптимізувати витрати;
- забезпечення якості та інноваційності в управлінні міжнародною торгівлею дає змогу отримувати передові матеріали та технології, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку;
- розвиток стратегічних партнерств за рахунок бізнес-планування, яке формує довгострокові відносини із постачальниками та створення стабільних ланцюгів постачання.

На практиці інтеграція бізнес-планування й стратегічного управління реалізується через формування стратегічних програм зовнішньоекономічної діяльності, розроблення ключових показників ефективності (KPI), проведення стратегічного контролю й коригування планів залежно від змін ринкової кон'юнктури.

Серед інструментів формування стратегічних програм зовнішньоекономічної діяльності виділяють:

- SWOT-аналіз - визначає сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища;
- PEST-аналіз - оцінює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу;
- GAP-аналіз - виявляє відхилення між фактичним і бажаним станом зовнішньоекономічної діяльності;
- портфельний аналіз (BCG, McKinsey) - допомагає формувати оптимальний набір товарних груп і ринків постачання.

Бізнес-планування та стратегічне управління у сфері міжнародної торгівлі становлять єдину інтегровану систему, яка забезпечує досягнення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання ресурсів, диверсифікації ризиків і оперативного реагування на зовнішні зміни [3; 7].

Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що ефективність бізнес-процесів значною мірою залежить від рівня стратегічного планування та організації системи управління ланцюгами постачання. У світовій практиці накопичено значний досвід впровадження інструментів оптимізації експортно-імпортних операцій у відповідь на зростання нестабільності зовнішнього середовища.

Одним із поширених підходів є впровадження моделей глобального планування закупівель (Global Sourcing Planning), які передбачають вибір постачальників на основі комплексної оцінки їхньої надійності, якості продукції, географічного розташування, логістичного потенціалу та фінансової стабільності. Такий підхід дозволяє не лише знизити витрати, а й мінімізувати ризики зриву поставок [7; 12].

Компанії Toyota, Samsung, Siemens, Bosch активно застосовують принципи lean-менеджменту й just-in-time (JIT), що дозволяє забезпечити ритмічність постачань за умов тісної координації з постачальниками. У кризових періодах JIT доповнюється формуванням страхових запасів стратегічно важливих компонентів, що дає змогу підвищити стійкість системи постачань.

Стратегія диверсифікації постачальників широко застосовується в компаніях автомобільної, електронної, фармацевтичної галузей для мінімізації залежності від окремих ринків. Наприклад, Apple та Intel протягом останніх років здійснюють активну диверсифікацію виробничих майданчиків у відповідь на політичну нестабільність у ряді країн Азії.

Багато корпорацій використовують цифрові системи управління ланцюгами постачання (SAP SCM, Oracle SCM, Blue Yonder), які дають змогу створювати прогностичні моделі, контролювати запаси в режимі реального часу, оптимізувати логістичні маршрути, аналізувати ризики та витрати.

У галузях із високою нестабільністю практикується застосування сценарного бізнес-планування, яке передбачає формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації з відповідними стратегіями реагування. Такі сценарії враховують можливі зміни в політичній, економічній, технологічній сферах, що впливають на ринок постачання.

Аналіз світової практики та теоретичних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю свідчить, що традиційні методи планування - орієнтовані переважно на прогнозування й бюджетування - вже не є достатніми. Вони мають бути доповнені інструментами адаптивного управління, цифровими технологіями, сценарним аналізом і стратегічним партнерством із стейхолдерами. Саме тому необхідним напрямом вдосконалення бізнес-планування є впровадження механізмів сценарного прогнозування та моделювання ризиків. Розроблення альтернативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, базового і кризового) дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов, створювати резервні маршрути постачання та коригувати фінансові, виробничі плани без втрати темпів діяльності.

Важливим аспектом удосконалення бізнес-планування є диверсифікація джерел постачання та логістичних маршрутів, що дає змогу мінімізувати залежність від окремих країн, міжнародних партнерів і забезпечити безперервність виробничих бізнес-процесів. Такий підхід особливо актуальний у ситуаціях політичної, економічної нестабільності, логістичних обмежень, зміни митних режимів або виникнення форс-мажорних обставин. Успішна міжнародна практика демонструє, що диверсифікація джерел постачання та стратегія багатоканальності дозволяють значно знизити ризики зупинок виробництва та зменшити коливання собівартості продукції.

Наступним напрямом удосконалення бізнес-планування експортно-імпортової діяльності є цифровізація управлінських процесів і впровадження сучасних інформаційних систем. Використання цифрових систем дозволяє забезпечити

прозорість операцій, точність планування потреб, оптимізацію запасів, логістичних маршрутів, скорочення часу обробки даних і підвищення обґрунтованості управлінських рішень [15; 18].

Невід'ємним елементом сучасної системи бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності є формування комплексних показників ефективності (KPI), які використовуються для оцінювання результативності управлінських рішень і контролю виконання стратегічних цілей. До таких показників належать: своєчасність постачань, рівень виконання контрактів, витрати на логістику, оборотність запасів, рівень залежності від окремого постачальника та наявність альтернативних джерел. Використання KPI дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати проблемні зони, підвищити точність аналітичних прогнозів і сформувати об'єктивну систему контролю.

Окремим напрямом вдосконалення є розвиток стратегічних партнерських відносин із стейкхолдерами на основі довгострокових контрактів і програм спільного розвитку. Світовий досвід демонструє, що системна взаємодія з ключовими партнерами забезпечує стабільність постачання, доступ до інновацій, гнучкі фінансові умови та підтримку в кризових ситуаціях. Зацікавлені стейкхолдери перестають бути зовнішнім ресурсом і інтегруються в єдину систему створення цінності бізнесу [19].

З огляду на зростання невизначеності, у структурі бізнес-планування експортно-імпортних процесів необхідно передбачати формування антикризових планів, що включають альтернативні логістичні сценарії, резерви фінансової стійкості, хеджування валютних ризиків, багаторівневі моделі управління запасами й мобільні групи оперативного реагування.

Загалом удосконалення системи бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності в межах стратегічного управління підприємством передбачає формування гнучкої, інтегрованої та цифровізованої моделі управління постачаннями, яка здатна забезпечити стратегічну стійкість і конкурентоспроможність бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

Висновки

Проведене дослідження дозволило встановити, що бізнес-планування та стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю є взаємопов'язаними складовими системи забезпечення розвитку підприємства та його адаптації до умов глобальної економічної нестабільності. Проаналізовані теоретичні підходи та досвід міжнародних компаній свідчать, що ефективна експортно-імпортна стратегія базується на використанні системного, адаптивного та інноваційного підходів, що дозволяє підприємствам визначати оптимальні організаційні, фінансові та логістичні моделі постачання. Вивчення впливу глобальних чинників показало, що сучасні підприємства функціонують у середовищі підвищених ризиків, де нестабільність валютних курсів, політичні конфлікти, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси вимагають використання сценарного планування, диверсифікації джерел постачання та розвитку систем моніторингу ризиків.

Визначено, що бізнес-планування відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, оскільки воно забезпечує перетворення стратегічних цілей на конкретні управлінські рішення та дозволяє скоординувати діяльність різних функціональних підрозділів.

Аналіз світової практики показує, що підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності досягається через цифровізацію управління ланцюгами постачання, впровадження системи KPI, оптимізацію логістичних стратегій та розвиток партнерських відносин зі стейкхолдерами. Запропоновані методи вдосконалення бізнес-планування дозволяють створити адаптивну систему управління,

здатну забезпечувати стабільність та інноваційний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, бізнес-планування є невід'ємним елементом стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності, який формує основу для посилення конкурентних переваг, оптимізації ресурсів і забезпечення національної економічної безпеки у глобальному ринковому середовищі.

Перспективні напрямки подальших досліджень доцільно спрямувати на розроблення моделей цифрового бізнес-планування експортно-імпоротної діяльності з використанням платформ штучного інтелекту та великих даних; формування інтегрованих систем ризик-менеджменту на основі сценарного аналізу; оцінку впливу геоекономічних трансформацій на структуру міжнародних ланцюгів постачання; удосконалення KPI для стратегічного контролю зовнішньоекономічних процесів; дослідження механізмів сталості та гнучкості логістичних систем; розроблення моделей стратегічного партнерства та координації зі стейкхолдерами у сфері міжнародного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Жалдак, Г., Антонов, В. Аналіз ефективності управління імпоротною діяльністю підприємства // Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів. – 2025. – Т. 4, № 2. – С. 112–126. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250402.11>
2. Пирог, О., Прокопенко, М., Чернобай, Л., Коваленко, Р., Папіж, Ю., Сита, Ю. Управління бізнес-процесами та експортно-імпоротною діяльністю промислових підприємств у цифровій економіці // Дослідження прикладної економіки. – 2021. – Т. 39, № 5. URL: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5204>
3. Зось-Кіор, М.В., Сафронська, І.М., Шевченко, А.О., Дунін, М.Є. Управління безпековою складовою маркетингових процесів інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та реалізації інфраструктурних проєктів // Ефективна економіка. – 2023. – № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_25
4. Ansoff, H.I., McDonnell, E.J. *Implanting Strategic Management*. – Prentice Hall, 1990. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Implanting_Strategic_Management.htm?l?id=QQMZngEACAAJ
5. Mintzberg, H. *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy* // *California Management Review*. – 1987. – Vol. 30, No. 1. – P. 11–24. URL: <https://www.fritz.tips/wp-content/uploads/2021/03/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>
6. Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – 1980. URL: <https://archive.org/details/competitivestrat0000port>
7. Бондарук, В.В., Талах, В.І. Фінансова результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємств за форс-мажорних обставин // Галицький економічний вісник. – 2024. – № 1. – С. 90–96. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.090
8. Литвишко, Л.О., Тетірко, В.О., Заїка, Ю.Л., Луговцов, А.С. Управління ризиками як ключовий елемент антикризового стратегічного планування бізнесу та підприємств в умовах війни // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки», серія «Технічні науки». – 2025. – Вип. 60(1). – С. 169–181. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/60/169.pdf>; DOI: 10.33744/2308-6645-2025-1-60-169-181
9. Тюріна, Н., Карвацка, Н., Назарчук, Т., Петяк, А. Теоретичні аспекти стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Вісник

- Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – Т. 340, № 2. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-4>
10. Харченко, В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 1. – С. 157–160. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0000018690>
 11. Горященко, Ю., Пильгун, А., Швець, А. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств // Молодий вчений. – 2021. – № 3(91). – С. 345–350. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-3-91-73>
 12. Гавловська, Н., Закусило, В., Рудніченко, Є., Брецько, Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2023. – Т. 318(3). – С. 75–81. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>
 13. Коренюк, Д. Інноваційні підходи до стратегічного управління торговими підприємствами // Development Service Industry Management. – 2024. – № 4. – С. 27–34. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(5))
 14. Компанець, К.А., Артемчук, В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19 // Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». – 2021. – № 1. – С. 82–86. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.16>
 15. Ільченко, В.Ю. Маркетингові інноваційні технології та бізнес-аналітика ЗЕД в управлінні ризиками транспортних підприємств // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – Вип. 7. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/186>; DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14760573>
 16. Доступ до законодавства Європейського Союзу. Регламент REACH. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?qid=1532936325230&uri=CELEX:02006R1907-20180509>
 17. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В., Кириченко О.М. Проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни // Економіка та держава. – 2023. – № 3. – С. 72–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.13>
 18. Порфіренко, В.І., Митрохін, Л.Д. Управлінські рішення в адміністративному та комунікативному менеджменті бізнес-процесів при плануванні підприємницької діяльності // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – Вип. 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564838>
 19. Кравчук, І.В. Сучасні підходи до управління стейкхолдерами проєктів транспортних підприємств // Управління розвитком складних систем. – 2024. – Вип. 60. – С. 79–86. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-60/79-86.pdf>; DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86>