

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 005.334

DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2026.1.56>

А. І. ПЛЯСКІНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0003-3680-162X

А. В. БЕРИСЛАВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0003-0112-4059

РЕФЛЕКСІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
В СИТУАЦІЯХ З ВИСОКИМ РІВНЕМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Встановлено, що підприємства не мають можливості безпосередньо контролювати фактори зовнішнього середовища, але вони систематично аналізуються задля можливості сформувати ресурсну базу. Це необхідно для зменшення потенційних ризиків, створення своєї стратегічної позиції. Для дослідження віддаленого оточення частіше використовують стратегічний інструмент – PEST-аналіз, який допомагає оцінити вплив зовнішнього середовища (макросередовища) на експортне підприємство. Підсумовуючи PEST-аналіз експортних підприємств за 2022–2025 роки можна виділити головні фактори впливу на діяльність: політичні фактори (воєнний стан, руйнування інфраструктури, окуповані території, блокада Чорного моря (зміна маршрутів постачання), ситуація на польсько-українському кордоні, переміщення складів та виробництва); економічні фактори (скорочення споживчого попиту, зростання цін, дестабілізація фінансової системи); соціальні фактори (міграція населення (ВПО, біженці), демографічний склад, зміна структури населення (збільшення смертності в порівнянні з народжуваністю), зниження рівня життя, зміна поведінки споживачів, зростання соціальної напруги); технологічні фактори (збої в роботі мережі Інтернет, зростання кібератак, зміна технологій і зростання онлайн-торгівлі).

З'ясовано, що для визначення стратегічного потенціалу підприємства, обрання оптимальної стратегії розвитку, рівня її адаптаційних можливостей проводиться SWOT-аналіз. Розкрито, що для подальшого зміцнення позицій на ринку необхідно диверсифікувати канали поставок, розширювати виробничі потужності, інвестувати в цифровізацію управління ланцюгами постачання, підвищувати міжнародну впізнаваність, мінімізувати валютні та логістичні ризики.

Зазначені теоретико-методичні напрацювання дослідження є підґрунтям для подальших наукових розвідок у сфері зовнішньоекономічної діяльності, стратегії розвитку в ситуаціях з високим рівнем невизначеності.

Ключові слова: управління, експортні підприємства, фактори зовнішнього оточення, аналіз, інструменти стратегічного управління, невизначеність, ризик.

А. І. PLYASKINA

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0003-3680-162X

А. В. BERISLAVSKA

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0003-3680-162X



REFLECTION ON THE MANAGEMENT OF EXPORT ENTERPRISES IN SITUATIONS WITH A HIGH LEVEL OF UNCERTAINTY

It has been established that enterprises cannot completely control the factors of the external environment, but they are systematically analyzed in order to formulate a resource base. This is necessary to change potential risks by building your strategic position. To monitor the long-term accuracy, a strategic tool is often used – PEST analysis, which helps to assess the influx of the current medium (macro-medium) into export business. Based on the PEST analysis of export enterprises for 2022–2025, one can see the main factors influencing activity: political factors (military state, infrastructure collapse, occupied territories, blockade of the Black Sea (change of delivery routes), situation at the Polish-Ukrainian border, relocation of warehouses and production); economic factors (shorter life expectancy, rising prices, destabilization of the financial system); social factors (migration of the population (HPO, refugees), demographic structure, change in population structure (increased mortality rate in line with the population), decreased level of living, change in behavior living conditions, increasing social tension); technological factors (failures in Internet traffic, an increase in cyber attacks, changes in technology and the growth of online trading).

It is clear that in order to identify the strategic potential of an enterprise, in order to determine the optimal development strategy, and the level of adaptation capabilities, a SWOT analysis is carried out. It is clear that in order to further improve our market position it is necessary to diversify supply channels, expand production activities, invest in digitalization of supply chain management, and promote international recognition, minimizing foreign exchange and logistics risks.

Theoretical and methodological research is assigned to further scientific exploration in the field of foreign economic activity, development strategies in situations with high levels insignificance.

Key words: *management, export enterprises, factors of external excellence, analysis, strategic management tools, non-importance, risk.*

Постановка проблеми

Зовнішньоекономічна діяльність є пріоритетним напрямком роботи, стратегічною ціллю розвитку підприємства, адже експорт формує основний фінансовий потік та забезпечує стабільність у кризовій умові, в якій зараз знаходиться український бізнес. І саме критичний аналіз прийнятих рішень та адаптація стратегій у відповідь на нестабільність зовнішнього середовища спонукає до постійного перегляду методів, інструментів, рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Що буде далі? Покаже час і наша з вами витривалість.

А зараз аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про стійкий інтерес до проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Зосереджується увага на аналізі експортного потенціалу, інструментах підтримки вітчизняного бізнесу, структурних трансформаціях зовнішньої торгівлі. Проте частина цих досліджень ґрунтується на узагальнених макроекономічних оцінках, не враховуючи сучасні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, змінами глобального попиту, захисту.

Формулювання мети дослідження

Зовнішні ринки стають турбулентними (через війну, зміну логістики, санкції), і здатність управлінців швидко «перезібрати» свій досвід визначає успіх підприємств. Ці зовнішні фактори впливу формують значний економічний тиск, однак водночас стимулюють підприємства до оптимізації, модернізації процесів. Вплив зовнішніх факторів є критичним, але підприємство має можливості для адаптації та стратегічного розвитку завдяки інноваційним технологіям, розширенню ринків та вдосконаленню операційних процесів. Тому саме рефлексія управління експортними підприємствами в ситуаціях з високим рівнем невизначеності є не просто аналіз помилок, а критично важливий інструмент виживання.

Викладення основного матеріалу дослідження

Експортні підприємства перебувають під постійним впливом факторів зовнішнього середовища. Це можуть бути як поведінка конкурентів, так і регуляторна політика держав, глобальні ринкові зміни. Оскільки підприємства не мають можливості безпосередньо контролювати фактори зовнішнього середовища, але вони систематично аналізуються задля можливості сформуванню ресурсну базу для зменшення потенційних ризиків, створення своєї стратегічної позиції. Водночас зовнішнє середовище може формувати й нові можливості та загрози для розвитку, які підприємству доцільно виявляти та ефективно використовувати.

Для дослідження віддаленого оточення частіше використовують стратегічний інструмент (PEST-аналіз). Такий інструмент допомагає оцінити вплив зовнішнього середовища (макросередовища) на експортне підприємство, скласти довгостроковий прогноз розвитку, комплексно проаналізувати вплив соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів на діяльність підприємств. Цей інструмент дає змогу визначити чинники із позитивним впливом (позначені «+») та чинники, які формують ризики для підприємства (позначені «-»), а також сформуванню загальне бачення стану ринку на майбутні кілька років [11].

У 2022–2025 роках довгострокове прогнозування українських підприємств ускладнюється високим рівнем невизначеності, пов'язаною з воєнним станом та зміною структур ринку. Тому результати PEST-аналізу

в сьогоденішніх умовах розглядається з урахуванням можливих відхилень та необхідністю постійного гнучкого коригування планів. Так,

1. Політичні фактори (Political)

Вторгнення росії в Україну суттєво вплинуло на виробничо-логістичні процеси експортних підприємств. Через руйнування інфраструктури, обмеження транспортних коридорів та блокування морських шляхів українські компанії були змушені скорегувати логістичні маршрути, адаптуватися до нових умов.

Основні політичні ризики включають:

- зміна зовнішньоторговельної політики та неминуча переорієнтація на нові ринки збуту й канали постачання;
- блокування або ускладнення руху товарів через західний кордон, зокрема на польсько-українських пунктах пропуску;
- порушення транспортної інфраструктури, що ускладнює доставку комплектуючих та готової продукції;
- вимушене перенесення складських та виробничих потужностей у більш безпечні регіони, зокрема західний регіон України.

Водночас Уряд України вживає заходів підтримки бізнесу, зокрема у сфері логістики, спрощуючи регуляції та стимулюючи відновлення інфраструктури, що створює певні можливості для підприємств галузі [4; 7].

2. Економічні фактори (Economic)

Воєнні дії істотно вплинули на економічний стан українського ринку.

Основні економічні виклики:

- дефіцит кадрів через мобілізацію частини працівників;
- скорочення попиту в окремих сегментах промисловості через зниження інвестиційної активності та скорочення роботи підприємств;
- здорожчання матеріалів, енергоносіїв та логістичних послуг, що безпосередньо підвищує собівартість продукції (наданих послуг);
- валютна нестабільність, яка ускладнює закупівлю імпортованих комплектуючих та структуру цінової політики;
- труднощі з фінансуванням у модернізацію виробництва.

3. Соціальні фактори (Social)

Соціальні зміни в Україні також напряму впливають на діяльність експортних підприємств. До ключових соціальних чинників належать: масштабна внутрішня міграція (станом на 2025 рік, понад 73,5 млн українських людей є внутрішньо переміщеними особами), яка змінює розподіл трудових ресурсів і впливає на доступність кваліфікованих кадрів; зниження платоспроможності населення та зміна пріоритетів споживачів, яка впливає на попит з боку підприємств кінцевих галузей; підвищення соціальної напруги та загальної невизначеності, що потребує гнучких моделей управління персоналом; зростання значення гуманітарної та соціальної відповідальності бізнесу (зокрема участі у відновленні інфраструктури чи постачанні критично важливого обладнання).

У таких реаліях важливою конкурентною перевагою стає здатність експортного підприємства підтримувати стабільну комунікацію з клієнтами, забезпечувати якісний сервіс та формувати довгострокові партнерські відносини.

4. Технологічні фактори (Technological)

Технічний розвиток та цифровізація суттєво впливають на підприємства. Важливими є такі аспекти:

- поява інноваційних технологій, які формують потребу в модернізації виробничих процесів та підвищенні кваліфікації персоналу;
- можливі збої в роботі інтернет-мереж і електропостачання, що вимагає наявності резервних систем зв'язку та хмарних сервісів;
- активний розвиток технологій дистанційного обслуговування обладнання, що створює нові можливості для розширення сервісних послуг;
- зростання кіберзагроз, що потребує підвищених заходів інформаційної безпеки;
- поширення цифрових платформ, онлайн-торгівлі та інтеграційних рішень, що може забезпечити вихід підприємства на нові глобальні сегменти ринку.

Підсумовуючи PEST-аналіз експортних підприємств за 2022-2025 роки можна виділити головні фактори впливу на діяльність:

1. Політичні фактори (Political): воєнний стан, руйнування інфраструктури, окуповані території, блокада Чорного моря, зміна маршрутів постачання, ситуація на польсько-українському кордоні, переміщення складів та виробництва.

2. Економічні фактори (Economic): скорочення споживчого попиту, зростання цін, дестабілізація фінансової системи.

3. Соціальні фактори (Social): міграція населення (ВПО, біженці), демографічний склад, зміна структури населення (збільшення смертності в порівнянні з народжуваністю), зниження рівня життя, зміна поведінки споживачів, зростання соціальної напруги.

4. Технологічні фактори (Technological): збої в роботі мережі Інтернет, зростання кібератак, зміна технологій і зростання онлайн-торгівлі.

Таким чином, застосування PEST-аналізу на практиці дозволяє експортним підприємствам комплексно оцінити зовнішнє середовище та сформувані стратегічні орієнтири, спрямовані на використання наявних можливостей і мінімізацію впливу загроз. На його основі підприємство може розробити адаптивну стратегію на найближчі кілька років.

Для узагальнення результатів PEST-аналізу закріплюється всі позитивні та негативні фактори, після чого розраховується інтегральна значущість зовнішнього середовища. Це дозволить визначити рівень турбулентності, у якому сьогодні працюють експортні підприємства.

Отримані результати дослідження свідчать, що підприємство працює в умовах суттєвих викликів, спричинених війною, економічною нестабільністю, зміною споживчого попиту та високим рівнем конкуренції. Проте водночас зовнішнє середовище формує й низку перспективних можливостей, зокрема активний розвиток промислових технологій, цифровізацію бізнес-процесів, оновлення інфраструктури країни.

Результати проведеного PEST-аналізу показують, що макросередовище, у якому працює експортне підприємство, є доволі нестабільним і містить низку ризиків. Однак разом із загрозами існують і значні можливості, пов'язані з технологічним оновленням підприємств, зростанням потреби у модернізації виробництва, а також активним розвитком промислових рішень для відбудови України.

Для обрання оптимальної стратегії розвитку, визначення стратегічного потенціалу підприємства та рівня його адаптаційних можливостей проводиться SWOT-аналіз. Цей аналіз експортні підприємства розглядають як цілісну економічну систему, що функціонує у динамічних ринкових умовах. Він дозволяє структурувати великий обсяг інформації, який необхідно враховувати під час прийняття управлінських рішень.

Основною метою SWOT-аналізу є визначення реальних можливостей і загроз розвитку підприємства, а також формування стратегічних пріоритетів відповідно до умов ринку. Перед його проведенням визначаються такі завдання: ідентифікація можливостей, що відповідають наявним ресурсам та компетенціям підприємства; визначення основних загроз та розробка заходів щодо мінімізації їх впливу; аналіз сильних сторін підприємства та їх співвіднесення з ринковими перспективами; виявлення слабких місць і сформування рішень для їх усунення; визначення конкурентних переваг та окреслення стратегічних напрямів розвитку. Проаналізуємо детальніше основні загрози та можливості.

1. S – Strengths (Сильні сторони)

1.1. Підприємство здійснює повний цикл робіт: виробництво та підготовка (формування партії товару, маркування, пакування відповідно до вимог країни-імпортера) → документальне оформлення (отримання сертифікатів походження, якості, фітосанітарних, ветеринарних сертифікатів) → митний режим (з 2024 року діють жорсткіші вимоги до валютної виручки (повернення не менше 80 відсотків за дванадцять місяців) → логістика (організація транспортування, страхування вантажу та перетин кордону) → податковий облік (застосування нуль відсотків податку на додану вартість за умови підтвердження вивезення, визнання доходу за курсом Національного банку України на дату першої події). Це створює високу додану вартість і забезпечує контроль на всіх етапах.

1.2. Співпраця з українськими експортними підприємствами передбачає доступ до міжнародних ринків, передусім Європейського Союзу (майже 40 відсотків). Основні сектори: агропромисловий комплекс (олія, зернові, м'ясо), металургія, IT та транспортні послуги. Партнерство здійснюється через Каталог експортерів Дія.Бізнес та міжнародні тендери.

1.3. Українські підприємства володіють значним міжнародним потенціалом завдяки експорту агропродукції (понад 40 відсотків загального обсягу), запасам критичної сировини (літій, кобальт) та розвитку IT-сектору. Понад 85 відсотків європейських компаній оптимістично оцінюють інвестиційні перспективи України, активно співпрацюючи у сферах партнерства та спільних підприємств. Основними торговельними партнерами є Польща, Німеччина та Італія.

1.4. Гнучкість у стратегічній, операційній (разом із підприємницькою орієнтацією), технологічній, виробничій, фінансовій, менеджерській, адміністративній процесах і операціях, постійно їх трансформуючи. Підприємства створюють індивідуальні рішення «під ключ».

1.5. Позитивна репутація на ринку. У портфоліо компанії – успішні операції для промислових підприємств різних галузей.

1.6. Експортні підприємства здатні адаптуватися до міжнародних стандартів, диверсифікації ринків збуту та вищій рентабельності, мають кращий кадровий потенціал, знання міжнародного права та доступ до валютної виручки, що забезпечує стійкість.

2. W – Weaknesses (Слабкі сторони)

2.1. Залежність від коливань валютних курсів, коливання геополітики та транспортних маршрутів можуть призводити до затримок і подорожчання.

2.2. Обмеженість виробничих потужностей. Відсутність великих промислових площ чи масштабного обладнання ускладнює реалізацію надвеликих проєктів, операцій.

2.3. Недостатня цифровізація, що може створювати труднощі у побудові ефективних ланцюгів постачання.

2.4. Низька впізнаваність бренду на міжнародному ринку. Хоча підприємство має партнерів за кордоном, глобальна присутність обмежена.

2.5. Висока собівартість виробництва, обмежені фінансові ресурси для виходу на нові ринки. Висока залежність від кон'юнктури зовнішніх ринків, експортні квоти, політичні ризики та висока конкуренція. Високі витрати на транспортування та складні процедури митного оформлення.

3. О – Opportunities (Можливості)

3.1. Участь у міжнародних проєктах та тендерах. Співпраця з Європейським Союзом та програмами модернізації підприємств дозволяє залучати іноземне фінансування.

3.2. Поглиблення співпраці з постійними партнерами. Збільшення асортименту поставок, розширення сервісних програм і дистанційних рішень.

3.3. Можливість масштабування виробництва. Залучення інвестицій або грантів дозволить підприємству вийти на нові сегменти ринку.

3.4. Цифровізація. Автоматизація ланцюгів постачання зменшує витрати, підвищує точність планування та скорочує час поставок.

3.5. Експорт зменшує залежність від внутрішнього ринку, дозволяючи стабілізувати доходи.

4. Т – Threats (Загрози)

4.1. Валютні та логістичні ризики. Нестабільність міжнародних поставок, зростання вартості доставки, митні коливання.

4.2. Посилення конкуренції. На міжнародному ринку здебільше працюють крупні гравці з великими виробничими та фінансовими ресурсами.

4.3. Геополітичні ризики та нестабільність економіки. Впливають на імпорт, експорт, можливість реалізації великих проєктів.

4.4. Технологічні зміни та високі вимоги до інноваційності. Постійне оновлення технологій вимагає інвестицій у модернізацію обладнання та навчання персоналу.

4.5. Ризики порушень у ланцюгах постачання. Будь-які перебої у роботі іноземних постачальників можуть затримати виконання замовлень.

Більшість експортних підприємств має значний потенціал для розвитку завдяки комплексності послуг, співпраці з міжнародними виробниками. Однак для подальшого зміцнення позицій на міжнародному ринку необхідно диверсифікувати канали поставок, розширювати виробничі потужності, інвестувати в цифровізацію управління ланцюгами постачання, підвищувати міжнародну впізнаваність, мінімізувати валютні та логістичні ризики.

Висновки

Отже, управління мережею міжнародних процесів експортних підприємств спрямована на формування ефективного та стійкого зовнішньоекономічного ланцюга постачання, який забезпечує безперервність виробничих процесів і стабільне забезпечення підприємства необхідними компонентами, матеріалами та обладнанням. Експортні підприємства орієнтуються на підвищення якості логістичного сервісу, скорочення часу постачання та оптимізацію витрат, прозорості та керованості транспортно-складських операцій, удосконалення процесів митного оформлення, підвищенні рівня безпеки перевезень і мінімізації ризиків, пов'язаних із міжнародними поставками, зміцнення конкурентних позицій на ринку та оперативного реагування на зміни глобального середовища.

Список використаної літератури

1. Беляєв О. В., Коваленко І. І. Управління ризиками в міжнародних ланцюгах поставок. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 42. С. 45–50.

2. Закон України «Про транспорт»: від 10.11.1994 № 232/94-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 51. Ст. 446. (Зі змінами).

3. Постанова Кабінету Міністрів України про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів річковим, морським, автомобільним, залізничним транспортом: від 02.12.2015 № 1001. Офіційний вісник України. 2015. № 98. Ст. 3362. (Зі змінами).

4. Official website of the LLC URL: <https://lwtengineering.com.ua/>

5. Stattev V., Boiarchuk A., Portna O., Dielini M., Pylypiak O. Formation of a System of Anti-Crisis Entrepreneurship of Services Companies. *Journal of Entrepreneurship Education*. Research Article: 2019 Vol: 22 Issue: 1S (Title Entrepreneurship: Investment and Innovation). URL: <https://www.researchgate.net/profile/Marynaielini/publication/344373961.pdf>

References

1. Byelyayev O. V., Kovalenko I. I. (2022). Upravlinnya ryzykamy v mizhnarodnykh lantsyuhakh postavok. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo. 2022. Vyp. 42 [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy "Pro transport": vid 10.11.1994 № 232/94-VR. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy. 1994. № 51. St. 446. (Zi zminamy) [in Ukrainian].
3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy pro zatverdzhennya litsenziynykh umov provadzhennya hospodars'koyi diyal'nosti z perevezennya pasazhyriv, nebezpechnykh vantazhiv ta nebezpechnykh vidkhodiv richkovym, mors'kym, avtomobil'nym, zaliznychnym transportom: vid 02.12.2015 № 1001. Ofitsiynyy visnyk Ukrainy. 2015. № 98. St. 3362. (Zi zminamy) [in Ukrainian].
4. Official website of the LLC URL: <https://lwtengineering.com.ua/> [in English].
5. Stattev V., Boiarchuk A., Portna O., Dielini M., Pylypiak O. (2019). Formation of a System of Anti-Crisis Entrepreneurship of Services Companies. *Journal of Entrepreneurship Education*. Research Article: 2019 Vol: 22 Issue: 1S (Title Entrepreneurship: Investment and Innovation). URL: <https://www.researchgate.net/profile/Marynaielini/publication/344373961.pdf> [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 19.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.02.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.04.2026