

УДК: 005.21:339.9

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.175-181>**Бардась А.В.**доктор економічних наук
НТУ «Дніпровська політехніка»**Bardas Artem**Dr. of Economic Sc.
Dnipro University of Technology
<https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>**Дубей Ю.В.**доктор економічних наук
НТУ «Дніпровська політехніка»**Dubiei Yuliia**Dr. of Economic Sc.
Dnipro University of Technology
<https://orcid.org/0000-0003-3415-3470>**Папіж Ю.С.**кандидат економічних наук
НТУ «Дніпровська політехніка»**Papizh Yuliia**PhD in Economic Sc.
Dnipro University of Technology
<https://orcid.org/0000-0001-6460-7862>

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАЦІЙ ЯК СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕОПРОТЕКЦІОНІЗМУ

У статті розглянуто стратегічне управління суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в умовах неопротекціонізму. Узагальнено тенденції трансформації міжнародного бізнесу, зумовлені посиленням торговельних бар'єрів та зміною геополітичних реалій внаслідок посилення міжнародної конкуренції. Запропоновано підходи до адаптації стратегій корпоративного управління промисловими підприємствами з урахуванням їх ресурсного потенціалу до протекціоністських заходів через диверсифікацію ринків, локалізацію виробництва та формування стратегічних альянсів. Практично цінними результатами є визначені механізми підвищення конкурентоспроможності українських корпорацій шляхом інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та розробки топменеджментом сценаріїв реагування на митні й нетарифні обмеження. Результати роботи можуть бути використані для стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності фірми в умовах глобальної нестабільності.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, корпоративне управління, міжнародний бізнес, промислове підприємство, ресурсний потенціал, конкурентоспроможність, міжнародна економічна інтеграція.

STRATEGIC MANAGEMENT OF CORPORATIONS AS ENTITIES OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF NEOPROTECTIONISM

The article deals with the peculiarities of strategic management of corporations as entities of foreign economic activity under conditions of neoprotectionism. The study generalizes current trends in the transformation of international business caused by the intensification of tariff and non-tariff barriers, geopolitical shifts, and fragmentation of global markets. The authors propose conceptual approaches to adapting corporate governance of Ukrainian industrial enterprises through market diversification, production localization, and formation of strategic alliances, including joint ventures and cluster models. The research emphasizes the role of transnational corporations and integrated holdings in global value chains and analyzes mechanisms for maintaining competitiveness amid regulatory uncertainty. The paper provides

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Бардась А.В., Дубей Ю.В., Папіж Ю.С., 2025

examples of specific Ukrainian transnational corporations. It also examines the experience of foreign transnational companies that have encountered tariff and non-tariff restrictions when accessing foreign markets. The structure of export supplies of Ukrainian enterprises was analyzed and the risks of foreign economic activity that may affect their resource potential were identified. Methodological basis combines systemic analysis, scenario modelling, and comparative review of international practices. Practical significance lies in developing tools for strategic planning of foreign economic operations, compliance with technical standards, and institutional restructuring to ensure resilience. The paper highlights the necessity of flexible supply chains, technological autonomy, and risk-oriented governance models to mitigate disruptions caused by trade conflicts and protectionist policies. It was noted that in conditions of global instability, the most reliable markets will remain those that are formed as a result of international economic integration between allied countries, for example, the European Union market. Findings can be applied by managers and policymakers to design adaptive strategies for Ukrainian corporations, strengthen positions in international markets, and integrate into global production networks while preserving economic security and sustainability.

Keywords: strategic management, corporate governance, international business, industrial enterprise, resource potential, competitiveness, international economic integration

JEL classification: D21, L10, F13.

Постановка проблеми. Організації, які різняться масштабами бізнесу та організаційно-правовими формами, видами діяльності та структурою власності, беруть участь у міжнародній господарській діяльності, хоча й різною мірою. На початку незалежності в Україні було зроблено ставку на об'єднання промислових підприємств під одним корпоративним управлінням задля концентрації капіталу та формування промислово-фінансових груп, що мали стати своєрідними локомотивами розвитку національної економіки. Хоча перші з них зароджувалися у гірничо-видобувному та в аграрному секторах економіки, згодом такого роду корпоративні об'єднання поширилися й на інші сфери – інформаційних технологій, торгівлі та сфери обслуговування, транспорту. Така організаційна форма дозволяла українським промисловим підприємствам підвищити конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, наростити фінансові спроможності та розвинути ресурсний потенціал в умовах глобалізації ринків. Інтеграція України в Європейський Союз, як і початок повномасштабних воєнних дій, посилили тенденції до інтеграції українських промислових підприємств у ланцюги створення цінності міжнародних корпорацій, спричинивши зміну стратегічних орієнтирів розвитку підприємств з урахуванням геополітичних реалій. Однією з них, до якої має бути адаптована система корпоративного управління українських підприємств при здійсненні ними зовнішньоекономічної діяльності, є поступова відмова від принципів вільної торгівлі між провідними країнами світу та повернення елементів неопротекціонізму, що бере свій початок від 2016 року – першого терміну президентства Дональда Трампа – та стала очевидною після низки торговельних протистоянь 2025 року. Подібні виклики вимагають від менеджменту корпорацій диверсифікації ринків, розширення альянсів з місцевими фірмами на закордонних ринках, локалізації виробництва, створення холдингових (материнських) компаній в юрисдикціях, що дозволятимуть уникати жорсткого експортно-імпортного регулювання. Фактично, ми спостерігаємо процес трансформації системи організації міжнародного бізнесу, а точніше – міжнародної торгівлі як його важливої складової, відповідно до політик неопротекціонізму та широкого спектру торговельних обмежень,

зумовлений зростанням економічного впливу таких країн як Китай та Індія, з одного боку, а також прагненням політиків розвинутих країн, в першу чергу США, обмежити доступ іноземних виробників до власних ринків. Така трансформація, без сумніву, позначиться на діяльності корпорацій та вимагатиме перегляду стратегічних цілей та їхньої адаптації до умов нового середовища.

Гіпотезою нашого дослідження є те, що в сучасних умовах корпоративне управління українськими промисловими підприємствами вимагатиме стратегії диверсифікації активів та місць локалізації виробничої та логістичної діяльності для збереження конкурентних переваг на зовнішніх ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботі Н. Тюріної, Н. Карвацкої, Т. Назарчук та А. Петяк наведено огляд стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності як складової стратегічного управління підприємством на міжнародних ринках, проаналізовано підходи до вибору та формування стратегічного профілю підприємств у міжнародному бізнесі та запропоновано авторське визначення поняття «зовнішньоекономічна стратегія підприємства» [1].

У статті Куліша Д.В. розглянуто особливості стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств Європейського Союзу з урахуванням структури його зовнішньої торгівлі та політики регулювання експортно-імпоротної діяльності в країнах-членах [2]. В публікації [3] авторами розглядається система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та підкреслюється важливість оцінки економічної безпеки та балансування між бажаними цілями і потенційними можливостями підприємства. Потапюк І.П. та Ларіонова А.С. описали зовнішні та внутрішні чинники формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, а також притаманні цьому процесу виклики [4].

У дослідженні М. Винна та К. Вебера проаналізовано розробку та імплементацію стратегічної стратегії розвитку інформаційних систем у транснаціональних корпораціях та впливу на їх діяльність, враховуючи культурні, технологічні та організаційні виклики [5]. В статті А. Назала, А. Ніньєролі, М.В. Санчеса-Ребула проведено системний огляд літератури з прямих

іноземних інвестицій, що розглядає стратегії транснаціональних корпорацій у контексті зовнішніх ринків та інвестиційного середовища [6]. У книзі П. Немеца [7] описано історичну ретроспективу формування корпоративного підходу до сталого розвитку з урахуванням екологічних та соціальних викликів сучасності.

У статті авторів [8] досліджено стратегічні напрямки формування політики логістичними підприємствами з урахуванням тих обмежень, що гарантують економічну безпеку підприємству. Інше дослідження [9] пропонує рекомендації щодо стратегічного проектування логістичних та експортно-імпорتنих операцій українських підприємств в умовах воєнного стану.

Питання стратегічного управління корпораціями в контексті міжнародного бізнесу розглядалися в численних публікаціях українських та іноземних науковців. Разом з тим, невирішеною залишається проблема адаптування стратегічних планів корпорацій до міжнародної торгівлі в умовах так званого неопротекціонізму, оскільки тривалий час в наукових та політичних колах парадигмою залишалося забезпечення вільної торгівлі між країнами світу.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей стратегічного управління корпораціями як суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в умовах запровадження неопротекціоністських обмежень на локальних ринках.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

1) дослідження особливостей міжнародної економічної інтеграції на регіоналізацію міжнародних ринків збуту та стратегічні виклики для учасників ринку, що виникають внаслідок цього.

2) розширення знань про діяльність українських корпорацій, які залучені до міжнародного бізнесу та мають ознаки транснаціоналізації задля оцінки потенційних ризиків для їх конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі;

3) огляд поширених практик корпоративної співпраці в міжнародному бізнесі, які дозволяють міжнародним фірмам уникати обмежень в доступі до національних (локальних) ринків;

4) вивчення досвіду іноземних транснаціональних корпорацій з подолання перешкод тарифного і нетарифного характеру у міжнародній торгівлі.

Для розв'язання поставлених завдань в роботі використано такі *методи дослідження*:

✓ теоретизації – для обґрунтування впливу міжнародної економічної інтеграції на регіоналізацію міжнародних ринків збуту, а також посилення нетарифних обмежень для учасників з третіх країн;

✓ аналізу — для вивчення досвіду іноземних транснаціональних корпорацій з подолання перешкод тарифного і нетарифного характеру у міжнародній торгівлі;

✓ оцінювання потенційних ризиків для конкурентоспроможності українських корпорацій у середньостроковій перспективі, узагальнення – для розроблення рекомендацій стосовно формування корпораціями на стратегічному рівні інтегрованої моделі

управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Виклад основних результатів дослідження. В міжнародній економічній співпраці за сучасних умов особливу роль відіграють транснаціональні (мультинаціональні) корпорації та міжнародні фірми (малі та середні), економічний та політичний вплив яких вже є співставним з потужністю провідних країн світу, а регулювання їхньої діяльності є доволі складним завданням для урядів, зокрема, через складні механізми корпоративного контролю та акціонерної (пайової) участі. Транснаціональні (цей термін є більш поширеним в Україні) корпорації є фірмами, здатними прямо або опосередковано координувати та контролювати підприємницьку діяльність більш ніж у одній країні. Під «опосередкованим контролем» підприємницької діяльності тут розуміють наявність певних домовленостей з іншими фірмами (участь в альянсах) або залучення фірм-фідуціарів, які керуватимуть діяльністю в інтересах головної фірми [10]. У випадку застосування альянсів українські промислові підприємства та керуючі фірми укладають довготермінові угоди про співпрацю з іншими (якщо мова йде про міжнародний бізнес – іноземними) фірмами, якими передбачене спільне використання ресурсів учасників альянсу для зменшення витрат від ведення основної діяльності та надання більш якісних послуг споживачам [11]. Американські вчені Ф. Куглін та Дж. Гук виділяють п'ять основних категорій альянсів [11]:

1) альянси зі збуту – передбачають угоду між двома компаніями стосовно спільного виходу на ринок для продажу взаємодоповнюючих продуктів та послуг;

2) альянси з маркетингу – угоди між фірмами, які погоджуються спільно розвивати певний ринок та втілювати специфічні маркетингові рішення;

3) географічні альянси – угоди між двома фірмами, які погоджуються спільно працювати на ринку або працювати під одним брендом для надання продуктів та послуг споживачам певного географічного регіону;

4) інвестиційні альянси – передбачають згоду двох фірм об'єднати їхні капітали для взаємного інвестування;

5) спільні підприємства – особливий вид альянсу, який виникає внаслідок бажання двох та більше фірм вести спільну господарську діяльність.

В Україні та у світі такого роду альянси також відомі як «кластери»: під ними розуміють мережу, виробників, логістичних, сервісних та дослідницьких фірм, які взаємозалежні в процесі створення ланцюга створення цінності товару або послуги.

Співробітництво партнерів, які створюють міжнародний стратегічний альянс, може носити формальний чи неформальний характер. У випадку формального характеру угоди партнери формалізують взаємні зобов'язання у документарній формі, натомість неформальні угоди на взаємних домовленостях, причому останні можуть бути як гласними, так і конфіденційними. На відміну від поширеної в країнах англо-американського кластеру та в Європі моделі управління, яка передбачає холдингову форму організації

корпорацій на акціонерних засадах з ієрархічною побудовою, в Україні існують свої особливості такого підходу. Якщо в Європі, Японії, Південній Кореї та в Північній Америці холдингова компанія розглядається як фірма, володіє пакетами акцій інших компаній, що пропонуються для відкритого продажу, то в Україні через фактичну відсутність національного фондового ринку відкритий продаж майнових прав є скоріш виключенням, аніж правилом. До того ж, останніми роками спостерігається чітка тенденція скорочення числа акціонерних товариств на користь інших форм організаційно-правової діяльності. Хоча сам принцип корпоратизації майнових прав залишається незмінним, проте все частіше публічні акціонерні товариства трансформуються у приватні, а приватні набувають форми товариств з обмеженою відповідальністю.

В цілому ж, в українських умовах холдинг являє собою особливий тип фінансової чи промислово-фінансової організації, створеної для володіння пакетами акцій (паями), зазвичай контрольними, інших фірм задля ділового контролю над ними та управлінням їхньою діяльністю. Іншими словами, холдинг являє собою сукупність материнської (керуючої) фірми та контрольованих нею дочірніх підприємств, зокрема промислових, логістичних, енергетичних, сервісних, тощо. Найбільш поширеними є вертикально інтегровані холдинги, де підприємства інтегруються вздовж ланцюга створення цінності (тут яскравим прикладом є такі промислово-фінансові холдинги як Метінвест, Інтерпайп або Кернел) та горизонтально інтегровані або диверсифіковані холдинги, які дозволяють ефективно розподіляти інвестиції між різними галузями економіки (прикладом останніх можна вважати групу компаній АТБ (остання через інвестиційну групу BGV реалізує альтернативну ритейлу стратегію диверсифікації, спрямовану на видобуток корисних копалин та розвиток цивільної енергетики для посилення енергетичного потенціалу країни).

Материнською фірмою (у англійській літературі відома як *parent company*) – називають організацію (юридичну особу), що володіє пакетом акцій або часткою майна іншої фірми, достатніми для управлінського впливу на її операції або обрання складу ради директорів [10]. Якщо міра участі холдингової (материнської) фірми у капіталі іншої підприємства є достатньою для здійснення управління його поточними операціями, то таке підприємство може бути визначене як дочірнє. Хоча прийнято вважається, що для контролю над підприємством необхідно володіти більш ніж 50% його звичайних акцій, проте ця норма не є абсолютною і визначається як обсягом капіталізації корпорації, так і структурою її власності. Зокрема, у Сполучених Штатах, значним пакетом вважається вже 1% акцій, а 10% у власності фізичної або юридичної особи дозволяють вже впливати на рішення правління публічної корпорації, оскільки корпорації мають велику кількість акціонерів, а їхня капіталізація оцінюється в десятки мільярдів доларів США.

В умовах сучасного світу, який все більш чітко розділяється на групи країн з протилежними економічними та політичними інтересами, присутність

продукції українських промислових підприємств в деяких регіонах світу вимагатиме нестандартних рішень стосовно як організаційних механізмів участі материнських компаній в капіталі дочірніх фірм, зокрема, шляхом виведення материнських компаній в інші юрисдикції та активного використання різновидів міжнародних альянсів для отримання доступу до локальних ринків та підтримання конкурентоспроможності пропонуваного товарів і послуг.

Нижче розглянемо три великі корпорації, що працюють на українському ринку – Fertexpro, Interpipe, Metinvest, Kernel.

Перша з них – міжнародна гірничодобувна компанія, акції якої котируються на Лондонській фондовій біржі та є третім за величиною експортером високоякісних (вміст заліза 65-67%) залізрудних окатишів у світі. В Україні корпорація володіє Полтавським, Біланівським та Єриствіським гірничо-збагачувальними комбінатами та відповідними родовищами. В даний момент проти кінцевого бенефіціару корпорації запроваджено санкції.

Група компаній Інтерпайп є українською вертикально інтегрованою приватною бізнес-групою, яка спеціалізується на виробництві сталевих труб та залізничних коліс. Цінні папери материнської компанії Interpipe Limited знаходяться в лістингу Люксембурзької фондової біржі.

Metinvest є однією з найбільших в Україні груп компаній, яка є міжнародною корпорацією, активи якої знаходяться в Україні, Європі та США під керівництвом «Метінвест холдинг» та входить до складу української вертикально інтегрованої промислово-фінансової групи «Систем капітал менеджмент».

Компанія «Кернел» є вертикально інтегрованим українським аграрним холдингом та світовим лідером за обсягами експорту соняшникової олії, покриваючи близько 8-10% світового ринку. Акції компанії знаходяться в лістингу на Варшавській фондовій біржі.

Усі зазначені компанії є активними учасниками міжнародного бізнесу, характеризуючись високим ступенем інтернаціоналізації фінансових та ділових операцій.

Для Метінвесту основними ринками залишалися країни ЄС (48%), Азія (7%), Північна Америка (6%), MENA – Близький Схід та Північна Африка (2%), у той же час на країни СНД припадав 1% продажів.

Для Інтерпайпу основними зовнішніми ринками так само залишаються країни ЄС (понад 30%), Північна Америка (18%), MENA – Близький Схід та Північна Африка (12%), країни СНД та інші країни – 4%.

Основними напрямками поставок продукції на зовнішні ринки за обсягами продажів залишалися Азія (43%), Європа (42%), Близький Схід та Північна Африка (12%), Африка (2%). Структура поставок зазнала істотних змін після початку воєнної агресії Російської Федерації у 2014 році та значно ускладнилася після повномасштабної агресії. Усі розглянуті корпорації втратили частину своїх активів, отримали ускладнений доступ до ринків та змушені були перебудовувати свої ланцюги постачання відповідно до нових умов. Хоча

для всіх розглянутих підприємств основна частина продукції спрямовується до європейських ринків, проте до моменту набуття повноправного членства в Європейському Союзі для ресурсного потенціалу українських підприємств зберігаються ризики обмеження доступу внаслідок квотування українського імпорту або запровадження тимчасових тарифних обмежень. Незважаючи на це, ринок Європейського Союзу залишається стратегічно важливим для українських експортерів, а сама інтернаціоналізація виробничих, логістичних та торговельних ланцюгів виступає основою міжнародної економічної інтеграції. В умовах

глобального протистояння між Китаєм, Сполученими Штатами та Європейським Союзом все більшого значення набиратимуть регіональні митні та економічні союзи, які створюватимуть більш комфортні умови для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які є резидентами країн-учасниць, а водночас використовуватимуть регуляторні інструменти для ускладнення доступу та послаблення конкурентних позицій тих учасників ринку, що походять з третіх країн.

Нижче наведена експортна географія для розглянутих в роботі корпорацій з відповідними відсотками, що характеризують частку ринку (рис. 1).

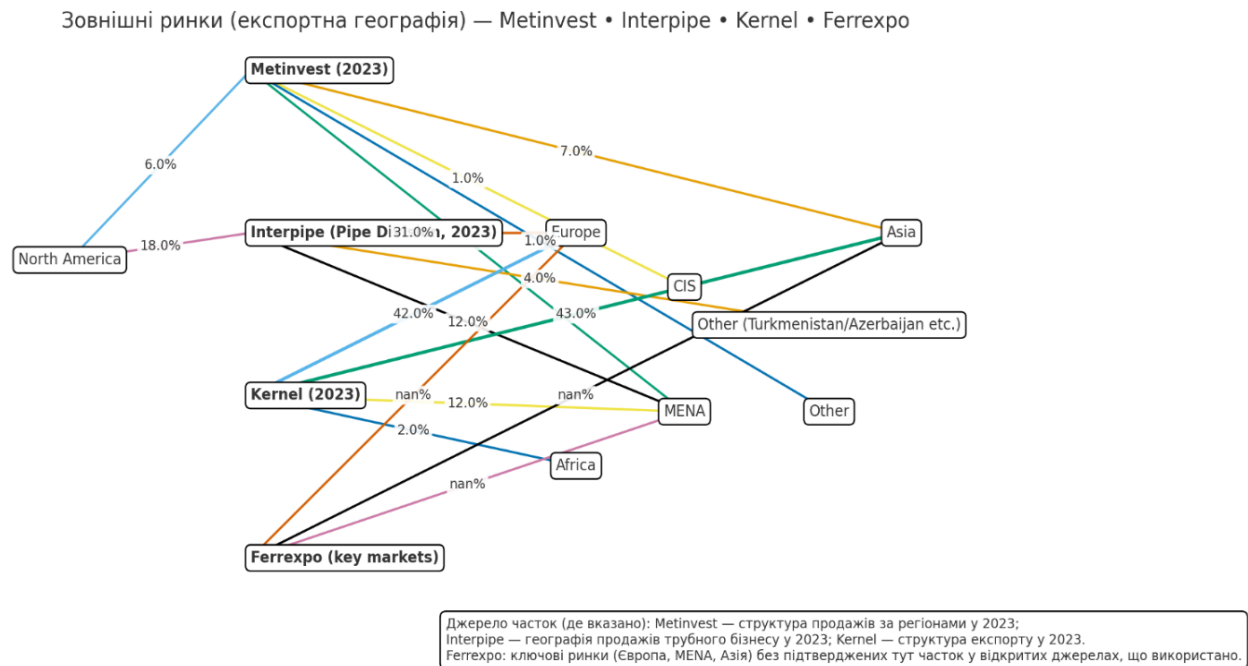


Рис. 1. Експортна географія зовнішніх ринків основних українських корпорацій
Джерело: розроблено авторами

В умовах торговельних конфліктів, притаманних сучасному періоду політичного, економічного, а в окремих випадках – воєнного протистояння між країнами корпорації для збереження стратегічної стабільності та конкурентоспроможності приділяють увагу диверсифікації власних ланцюгів створення вартості, перенесення виробництв до країн збуту, адаптації власних політик до екологічних, соціальних та трудових законодавства локальних ринків, регіоналізації виробництва та забезпеченню технологічної автономії. Окрім повернення до митних тарифів, зокрема, дискримінаційних, країни все активніше використовують нетарифні бар'єри, які можуть бути набувати форми вимог стандартів, ліцензування, ускладнення митних процедур або запровадження квот.

Наприклад, в умовах митної війни між США та Китаєм корпорація Apple, прагнучи зберегти конкурентоспроможність і водночас мінімізувати зростання витрат, намагається реалізовувати стратегію поступової диверсифікації виробничих потужностей, переміщуючи частину операцій зі складання до Індії та В'єтнаму. Коли уряд США застосував мита на імпорту сталі та алюмінію, що безпосередньо вплинуло на

собівартість автомобільного виробництва, компанія BMW активізувала інвестиції у вже наявні виробничі потужності в Південній Кароліні, розширивши локалізацію виробництва для американського ринку. Nike інвестувала значні ресурси у створення системи глобального комплаєнсу, завдяки якій стало можливим дотримання нетарифних регуляторних вимог Європейського Союзу щодо дотримання екологічних та трудових вимог не лише на його території, але в третіх країнах. Після заміни NAFTA угодою USMCA, яка передбачала значно жорсткіші нетарифні обмеження, зокрема у вигляді вимог до частки локального контенту в автомобілях, що постачаються на ринки Північної Америки, Toyota була змушена переглянути структуру своїх поставок, збільшуючи частку виробництва компонентів у США та Мексиці та фактично змінивши географію створення доданої вартості. Унаслідок застосування експортного контролю та технологічних обмежень з боку США корпорація Huawei, опинившись у ситуації різкого обмеження доступу до ключових напівпровідникових технологій, була змушена реалізувати довгострокову стратегію технологічної автономії, інвестуючи у власні НДДКР та віддаючи перевагу

китайському ринку та ринкам політично нейтральних країн.

Висновки. Корпорації в умовах загострення міжнародної конкуренції та посилення тенденцій до неопротекціонізму у міжнародній торгівлі реагують на запровадження мит і нетарифних обмежень шляхом глибокої стратегічної перебудови, завдяки чому торговельна політика держав дедалі частіше впливає на довгострокове корпоративне планування, а здатність суб'єктів господарювання адаптувати до такої політики власні глобальні ланцюги створення вартості перетворюється на визначальну конкурентну перевагу. У тих випадках, коли корпорація системно стикається з торговельними

бар'єрами, вона формує інтегровану модель управління, в межах якої моніторинг торговельної політики поєднується зі сценарним плануванням, операційні рішення узгоджуються з юридичними та фінансовими, а гнучкість ланцюгів поставок розглядається як ключовий стратегічний актив. Оскільки нетарифні бар'єри мають складний і часто непрозорий характер, корпорації, реагуючи на них, зазвичай інвестують у сертифікацію та стандартизацію продукції, модифікують дизайн товарів відповідно до технічних вимог, а також створюють спільні підприємства з локальними партнерами, що полегшує доступ до ринку.

Список використаних джерел:

1. Тюріна Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. (2025). Теоретичні аспекти стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Т. 340. № 2. С. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-4>
2. Куліш Д.В. (2023). Система підтримки стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств ЄС. *Економіка, управління та адміністрування*, № 3(105), С. 3-9. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-3-9)
3. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Петухов А.С. (2023). Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic Synergy*, № 1. С. 151–162. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12>
4. Потапюк І.П., Ларіонова А.С. (2015). Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний форум*, № 4. Луцьк: PBB Луцького НТУ, С. 326-330. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_4_52
5. Wynn, M. & Weber, C. (2024). Information Systems Strategy for Multi-National Corporations: Towards an Operational Model and Action List. *Information*, 15(2):119. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15020119>
6. Nazzari, A., Niñerola, A.M., Sanchez-Rebull, M.V., & Barbera-Marine, M.G. (2025). A systematic mapping review of foreign direct investment by multinational corporations in emerging economies. *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 12. No. 1. Pp. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04571-y>
7. Nemetz, Peter N. (2024). *Corporate Strategy and Sustainability: From Excellence to Fraud*. Routledge. URL: <https://www.perlego.com/book/4577568/corporate-strategy-and-sustainability-from-excellence-to-fraud-pdf>
8. Бойченко М.В., Бардась А.В., Кожельцев О.Є. (2023). Стратегічні напрями формування політики логістичної фірми в контексті економічної безпеки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, № 3. С. 106–119. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.106>
9. Бойченко М., Дудник А., Бояркін М. (2024). Проектування експортно-імпортних операцій та міжнародної логістики в умовах воєнного стану. *Empirio*, № 1(2). С. 84-94. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94>
10. Daniels, J., Radebaugh, I., & Sullivan, D. (2007). *International Business: environment and operations*, 11th edition. Prentice Hall. URL: <https://archive.org/details/internationalbus0000dani>
11. Kuglin, F.A., & J. Hook (2002). *Building, Leading, and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably With Partner Companies*. American Management Association. URL: https://archive.org/details/buildingleadingm00kugl_0

References:

1. Tiurina, N., Karvatska, N., Nazarchuk, T., & Petiak, A. (2025). Teoretychni aspekty stratehichnoho planuvannia zovnishnioekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Theoretical aspects of strategic planning of foreign economic activity of an enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 340. No. 2. Pp. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-4> [in Ukrainian].
2. Kulish, D.V. (2023). Systema pidtrymki stratehichnoho planuvannia zovnishnioekonomichnoi diialnosti pidpriemstv YES [System for supporting strategic planning of foreign economic activity of EU enterprises]. *Economics, Management and Administration*, No. 3(105). Pp. 3-9. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-3-9) [in Ukrainian].
3. Kovbatiuk, M.V., Shkliar V.V., & Pietukhov A.S. (2023). Systema stratehichnoho upravlinnia zovnishnioekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv. [System for supporting strategic planning of foreign economic activity of EU enterprises] *Economic Synergy*, No. 1. Pp. 151–162. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12> [in Ukrainian].

4. Potapiuk, I.P., & Larionova, A.S. (2015). Stratehichne upravlinnia zovnishnioekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva. [Strategic management of the enterprise's foreign economic activities] *Economic Forum*, No. 4. Lutsk: RVV Lutsk NTU, Pp. 326-330. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_4_52 [in Ukrainian].
5. Wynn, M., & Weber, C. (2024). Information Systems Strategy for Multi-National Corporations: Towards an Operational Model and Action List. *Information*, 15(2):119. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15020119> [in English].
6. Nazzal, A., Niñerola, A M., Sanchez-Rebull, M.V., & Barbera-Marine, M.G. (2025). A systematic mapping review of foreign direct investment by multinational corporations in emerging economies. *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 12. No. 1. Pp. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04571-y> [in English].
7. Nemetz, Peter N. (2024). *Corporate Strategy and Sustainability: From Excellence to Fraud*. Routledge. Retrieved from: <https://www.perlego.com/book/4577568/corporate-strategy-and-sustainability-from-excellence-to-fraud-pdf> [in English].
8. Boichenko, M.V., Bardas, A.V., & Kozheltsev, O.Ye.(2023). Stratehichni napriamy formuvannia polityki lohistychnoi firmy v konteksti ekonomichnoi bezpeky. [Strategic directions of policy formation of the logistics company in the context of economic security]. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, No. 3. Pp. 106–119. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.106> [in Ukrainian].
9. Boichenko, M., Dudnyk, A., & Boiarkin, M. (2024). Proiektuvannia eksportno-importnykh operatsii ta mmizhnarodnoi lohistyki v umovakh voiennoho stanu. [Designing Export-Import Operations and International Logistics under the Martial Law Conditions]. *Empirio*, No. 1(2). Pp. 84-94. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.84-94> [in Ukrainian].
10. Daniels, J., Radebaugh, I., & Sallivan, D. (2007). *International Business: environment and operations*, 11th edition. Prentice Hall. Retrieved from: <https://archive.org/details/internationalbus0000dani> [in English].
11. Kuglin, F.A., & J. Hook (2002). *Building, Leading, and Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively and Profitably With Partner Companies*. American Management Association. URL: https://archive.org/details/buildingleadingm00kugl_0 [in English].

Дата надходження статті: 08.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.12.2025 р.