

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.62>

УДК 330.34:339.92:004.738.5

О. А. Шестакова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2130-3193>

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗРОСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИХ УМОВАХ

O. Shestakova,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economics and Management,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

THE ROLE OF DIGITAL STRATEGY IN ENSURING THE RECOVERY AND GROWTH OF INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES UNDER POST-WAR CONDITIONS

У статті здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування цифрової стратегії як ключового інструменту відновлення та трансформації міжнародної економічної діяльності підприємств у повоєнний період. Автори акцентують на необхідності переходу від фрагментарної цифровізації до системного стратегічного підходу, що базується на багаторівневій архітектоніці цифрового управління (мікро-,

мезо- та макрорівень). Особливу увагу приділено синтезу концепцій стратегічного менеджменту, інституціональної економіки, цифрової інтернаціоналізації та ресурсно-компетентнісного підходу для формування адаптивних сценаріїв функціонування підприємств у високоневизначеному середовищі. На основі аналітичної оцінки бар'єрів та потенціалу цифрової трансформації українських підприємств, з урахуванням контексту воєнної економіки, запропоновано модель впровадження цифрової стратегії міжнародної економічної діяльності, що поєднує візіонерське стратегування, інституційне забезпечення, цифрову інтеграцію в глобальні платформи та системну оптимізацію. Запропонована модель дозволяє забезпечити не лише оперативну адаптацію до викликів глобального ринку, але й формування довгострокової конкурентної переваги через стратегічну антикрихіть та цифрову інклюзію.

In the context of post-war economic recovery, digital transformation is becoming a pivotal vector for restoring and increasing the efficiency of enterprises' international economic activity. The article investigates the theoretical foundations and practical implications of forming a digital strategy as a systemic tool for ensuring resilience, competitiveness, and sustainability of enterprises operating under high uncertainty and global instability. Emphasis is placed on the role of digital strategies in overcoming infrastructural disruption, rebuilding external economic relations, and adapting to new institutional and regulatory frameworks in the post-conflict environment.

The research highlights the conceptual distinction between digitalization and digital strategy, substantiating the latter as a holistic management mechanism encompassing technological, organizational, and communication components. The methodological approach includes analysis of global best practices, strategic planning models (including SWOT and scenario-based frameworks), and case-based insights from Ukrainian industrial enterprises engaged in international trade. Key indicators of digital maturity and international competitiveness are considered to evaluate strategic priorities for post-war reconstruction.

The study identifies the key barriers to implementing digital strategies in Ukrainian enterprises, such as underdeveloped digital infrastructure, institutional weaknesses, fragmented regulatory environments, and low integration into global digital value chains. At the same time, it outlines a set of policy and business-level recommendations for overcoming these constraints, including investment in digital skills, creation of interoperable IT platforms, and alignment with EU standards for data governance and cybersecurity.

The novelty of this article lies in proposing a structurally integrated digital strategy model for international economic recovery, tailored to the specific post-war context of Ukraine. The findings contribute to the theoretical discourse on digital transformation in international economics and offer a practical framework for enterprises aiming to re-enter global markets under the constraints of war-induced disruption.

Ключові слова: *цифрова стратегія, цифрова архітектоніка, міжнародна економічна діяльність, стратегічне управління, післявоєнна реконструкція, цифрова стратегія, глобальні ланцюги вартості, інституціональні бар'єри, експортна діяльність, інноваційні платформи.*

Keywords: *digital strategy, digital architectonics, international economic activity, strategic management, post-war reconstruction, digital strategy, global value chains, institutional barriers, export activity, innovative platforms.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У контексті глибоких цивілізаційних трансформацій та системних викликів, що супроводжують повоєнну реконструкцію національних економік, цифровізація постає не лише як інструмент модернізації, а як стратегічний імператив для відновлення міжнародної економічної діяльності підприємств. Цифрові технології трансформують моделі створення вартості, логістику, збут, комунікації та архітектуру глобальних ланцюгів постачання.

В умовах зруйнованої інфраструктури, порушених ланцюгів постачання та зміни регуляторних середовищ формування цифрових стратегій набуває особливої ваги. Підприємства мають не лише адаптуватися, а й переосмислювати засади своєї зовнішньоекономічної діяльності.

Цифрова трансформація перестає бути технічним доповненням, натомість стає системоутворювальним елементом стратегічного управління. Участь у цифрових платформах (TradeLens, Amazon, Alibaba) і відповідність вимогам цифрового регулювання (eFTI, GDPR, цифрова сертифікація) істотно впливають на конкурентоспроможність.

Наукові дослідження демонструють фрагментарність підходів, які рідко враховують специфіку управління цифровими трансформаціями в умовах поствоєнної реконструкції. Водночас зростають цифрові асиметрії, ускладнюється транскордонна взаємодія, змінюється роль підприємства в економічному просторі. Для країн, що зазнали масштабних руйнувань, зокрема України, формування цифрової моделі зовнішньоекономічної діяльності є необхідною умовою конкурентного відновлення.

Воєнні дії, як і пандемія COVID-19, загострили потребу в цифровій перебудові: ефективність бізнесу все більше залежить від здатності гнучко управляти цифровими процесами. Утім, у науковому дискурсі бракує цілісних підходів до інтеграції цифрової трансформації, стратегічного управління та зовнішньоекономічної діяльності. Це актуалізує потребу у концептуалізації цифрової стратегії як інструмента посилення експортного потенціалу українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останнього десятиліття дослідницький інтерес до тематики цифрової трансформації стрімко зростає. Під впливом революційних змін у сфері ІТ, зокрема впровадження технологій штучного інтелекту, блокчейну, хмарних сервісів і великих даних, з'являється низка наукових праць, у яких цифрова трансформація розглядається як комплексна, багаторівнева зміна бізнес-моделей, організаційних структур і взаємодії з ринками [8].

Згідно з підходом, сформульованим Westerman et al. у праці *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, цифрова трансформація – це не лише впровадження технологій, а насамперед перетворення всієї системи створення цінності підприємства [14]. Аналогічної думки дотримується Brynjolfsson та McAfee, які у своїй книзі *Machine, Platform, Crowd* підкреслюють необхідність перегляду стратегії підприємств у цифрову епоху [13]. У вітчизняній науковій літературі, зокрема у працях О. В. Шкарупи, І. А. Школенко, М. П. Денисенка, цифрова трансформація розглядається як стратегічна передумова підвищення інноваційності та конкурентоспроможності національних підприємств в умовах глобальних викликів [1].

Щодо міжнародної економічної діяльності, то в дослідженнях Gereffi [18], Baldwin [19], а також Pietrobelli & Rabellotti [19], наголошується, що цифрові технології істотно змінюють архітектуру глобальних ланцюгів доданої вартості, сприяючи виникненню нових форм участі підприємств з країн, що розвиваються, у міжнародній торгівлі. Зокрема, цифрові платформи типу Alibaba, Amazon, TradeLens, що дозволяють суттєво знизити бар'єри виходу на зовнішні ринки та скоротити транзакційні витрати.

Разом із тим, слід зазначити, що більшість наукових джерел, присвячених цифровій трансформації, мають загальноекономічний або технологічний фокус. Наявні прогалини вивчення саме стратегій цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності підприємств, особливо в умовах повоєнної відбудови, зумовлюють потребу в подальших теоретико-методологічних розробках.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). На тлі зростання глобальних цифрових викликів і трансформації міжнародної взаємодії у повоєнний період постає потреба в осмисленні цифрової трансформації як складової стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. В умовах гібридних ризиків, розриву логістичних ланцюгів та нестабільності регуляторного середовища цифрові стратегії

розглядаються як системна відповідь на виклики економічної невизначеності, а не лише як технологічна новація.

Метою статті є розробка концептуальної багаторівневої моделі стратегічного управління цифровою трансформацією міжнародної економічної діяльності підприємств у повоєнних умовах, яка поєднує міждисциплінарні теоретичні засади з практичними механізмами адаптації до швидкозмінного цифрового середовища.

У межах дослідження визначено такі завдання:

систематизувати наукові підходи до цифрової трансформації в контексті зовнішньоекономічної діяльності;

виокремити специфіку функціонування підприємств у цифровому середовищі в умовах постконфліктної реконструкції;

проаналізувати основні бар'єри та чинники ефективної цифрової трансформації зовнішньоекономічної діяльності;

сформулювати багаторівневу модель цифрової стратегії для забезпечення стійкої адаптації підприємств до глобальних трансформацій.

Таким чином, запропонований підхід покликаний не лише узагальнити наявні теоретичні позиції, а й сформулювати практичну основу для стратегічного управління, спрямованого на підвищення ефективності, гнучкості та цифрової готовності українських підприємств у процесі інтеграції в нову глобальну економіку після пандемії та війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. У світлі масштабних економічних трансформацій та глибоких змін конфігурації глобального ринкового середовища, які особливо посилюються в період повоєнної реконструкції, формування теоретико-методологічних основ цифрової трансформації як стратегічного напрямку управління міжнародною економічною діяльністю набуває критичної значущості. Сучасна реінтеграція підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості потребує переосмислення підходів до взаємодії з цифровим середовищем, що формує нові правила економічної поведінки.

У цьому контексті важливою є не лише здатність підприємств адаптуватися до цифрових викликів, а й уміння проектувати стратегії виходу на міжнародні ринки з використанням цифрових платформ і каналів. Цифрова трансформація зовнішньоекономічної діяльності перестає бути факультативною опцією й стає необхідною умовою конкурентної життєздатності.

Цифровізація вже не виконує допоміжної функції, а трансформується в ключовий елемент стратегії, що змінює принципи створення вартості, моделі побудови конкурентних переваг і механізми транскордонної взаємодії. Цифрові інструменти сприяють зменшенню інституціональних бар'єрів, автоматизуючи процеси та підвищуючи прозорість управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Формування ефективної цифрової стратегії в міжнародній економічній діяльності передбачає створення цілісної аналітичної рамки, яка інтегрує засади цифрової трансформації зі стратегічним плануванням, охоплюючи як державну політику у сфері цифровізації, так і практики цифрового управління на рівні підприємств.

Актуальні наукові дослідження у сфері цифрової трансформації спираються на міждисциплінарний синтез концептуальних підходів, зокрема: теорії стратегічного менеджменту, інституціональної економіки, ресурсно-компетентнісного підходу, концепції міжорганізаційних мереж та цифрової інтернаціоналізації. У межах стратегічного менеджменту, починаючи з фундаментальних положень М. Портера та І. Ансоффа [15], визначальним є принцип узгодження зовнішніх викликів із внутрішнім ресурсним потенціалом. Саме цифрові рішення дозволяють переосмислити та модифікувати традиційні бізнес-моделі, трансформуючи їх у гнучкі, масштабовані й адаптивні формати організації міжнародної економічної діяльності. В умовах цифрової доби стратегічне узгодження досягається через формування цифрово-адаптивної стратегії, яка не лише реагує на зовнішні імперативи, але й формує випереджальні сценарії трансформаційного розвитку.

Особливого значення у сучасному науковому дискурсі цифрової трансформації набуває її інституціональний вимір, що стає особливо релевантним у контексті країн із перехідною економікою. Такі країни, з одного боку, обмежені у доступі до високотехнологічних ринків, а з іншого, змушені функціонувати в умовах фрагментованої цифрової інфраструктури, що ускладнює їхню повноцінну інтеграцію до глобального цифрового середовища. У дусі положень інституціональної економіки, закладених у працях Д. Норта [16], ефективна цифрова трансформація не може бути зведена лише до впровадження технологій, а передбачає глибоку інституціональну перебудову, яка охоплює створення сприятливого регуляторного середовища, розбудову цифрової інфраструктури та стимулювання цифрової компетентності людського капіталу.

У цьому контексті концепт цифрової інклюзії набуває принципово нового змісту: він охоплює не лише забезпечення фізичного доступу до цифрових інструментів, а й формування спроможності всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності до ефективного використання цифрових рішень у своїй практиці. Для підприємств це означає необхідність здатності до інтеграції в глобальні цифрові протоколи, такі як митні інформаційні системи, електронні платформи обміну даними, системи смарт-контрактів у логістиці, блокчейн-трейдинг та стандартизовані канали цифрової сертифікації.

Разом з тим, осмислення стратегічної природи цифрової трансформації неможливе без звернення до положень ресурсно-компетентнісної парадигми [10], у межах якої цифрова стратегія розглядається як механізм мобілізації, синергії та масштабування унікальних цифрових компетенцій підприємства. До таких належать, зокрема, цифрова аналітика, використання хмарних технологій, впровадження платформних бізнес-моделей і цифрових сервісних інтерфейсів. Саме через розвиток цих компетенцій підприємство отримує можливість формувати адаптивну поведінку в умовах глобальної турбулентності, зберігаючи при цьому стійкість і управлінську контрольованість цифрових процесів.

Важливою також є інтерпретація цифрової трансформації крізь призму теорії мережевого капіталу, згідно з якою цифровізація міжнародної економічної діяльності означає не лише автоматизацію внутрішніх процесів, а й включення підприємства до нових форматів міжорганізаційної взаємодії, таких як горизонтальні цифрові платформи, відкриті інноваційні системи, блокчейн-мережі та інтегровані цифрові екосистеми глобального рівня [11, 12]. Таким чином, цифрові технології не лише трансформують операційну логіку підприємства, а й істотно змінюють його роль у глобальних економічних мережах.

Для забезпечення цілісності стратегічного підходу до цифрової трансформації міжнародної діяльності необхідним є звернення до методології багаторівневої структуризації цифрових змін, що охоплює мікро, мезо- та макрорівні економічної взаємодії. Така стратифікована архітектура цифрової трансформації створює основу для побудови адаптивної, інституційно збалансованої та системно інтегрованої цифрової стратегії підприємства (рис. 1).

Йдеться не про ізольовану реалізацію окремих цифрових ініціатив, а про конструювання цілісної архітектури цифрової присутності підприємства, що охоплює всі рівні економічної системи: мікро-, мезо- та макрорівень. Така архітектура цифрової трансформації ґрунтується на принципі стратифікованої адаптації, згідно з яким кожен рівень виконує унікальну функцію у формуванні цілісної, адаптивної та масштабованої цифрової стратегії.

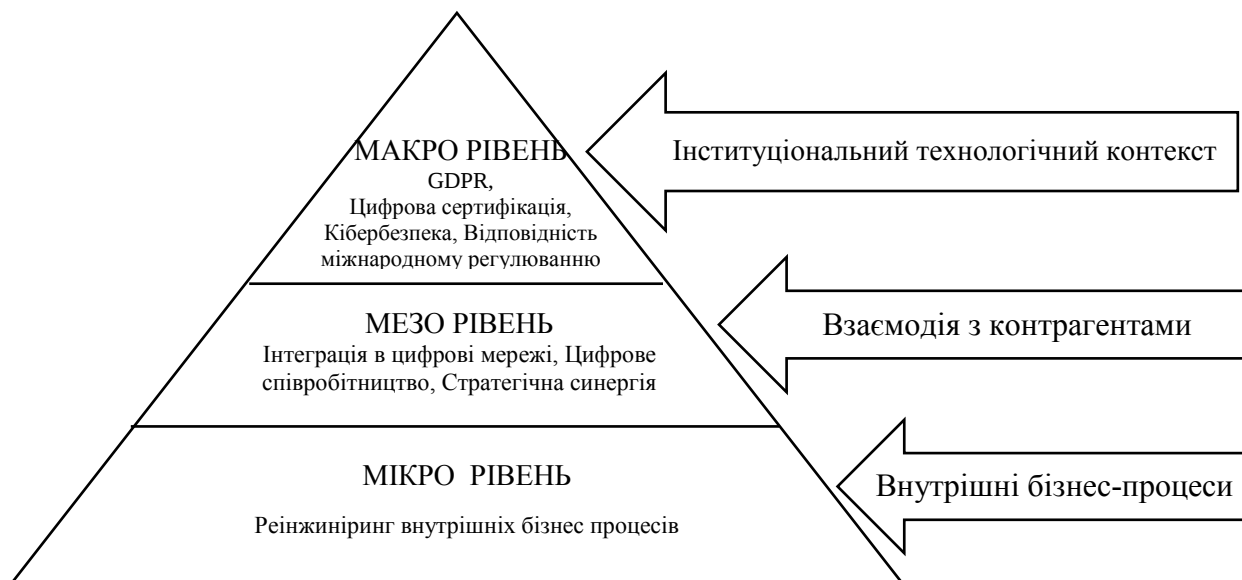


Рис. 1. Багаторівнева структура формування цифрової стратегії

Джерело: сформовано на основі [5; 10; 11; 12; 15; 16]

На мікрорівні стратегічна увага зосереджується на реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів із метою їхньої глибокої цифровізації, автоматизації та алгоритмізації. Йдеться, зокрема, про впровадження інтегрованих систем управління підприємством (ERP), клієнтських платформ (CRM), хмарних бухгалтерських і фінансово-аналітичних рішень, цифрових логістичних вузлів та інструментів контролінгу в реальному часі. Це забезпечує скорочення транзакційних витрат, підвищення адаптивності операційної діяльності та зміцнення управлінської керованості.

Мезорівень охоплює взаємодію підприємства з партнерами, постачальниками, клієнтами та іншими суб'єктами зовнішнього середовища, формуючи соціотехнічний фундамент цифрової синергії. У цьому контексті цифрова стратегія має забезпечити інтеграцію до міжорганізаційних цифрових мереж вартості через підключення до електронних торговельних платформ, участь у цифрових тендерах, кооперацію в межах R&D-проектів у форматі відкритих інновацій (open innovation), використання платформ цифрового співробітництва (наприклад, Slack, Asana, Miro) для управління транскордонними проектами. Таким чином, мезорівень забезпечує гнучке позиціонування підприємства у міжнародному інноваційному середовищі.

На макрорівні реалізація цифрової стратегії передбачає відповідність глобальним регуляторним, технологічним і етичним стандартам цифрової економіки. Це охоплює дотримання вимог європейського регламенту GDPR щодо захисту персональних даних, інтеграцію до систем цифрової сертифікації продукції, забезпечення кібербезпеки, застосування цифрових інструментів митного оформлення та відповідність нормативам транскордонної електронної комерції (зокрема, стандарту eFTI) [5, 7]. Водночас макрорівень вимагає від підприємства не лише реакції на зовнішні імперативи, а й здатності формувати власну цифрову політику через впровадження ESG-інструментів, стратегічного foresight-планування, цифрового антикризового моделювання та корпоративної репутаційної архітекτονіки у цифровому просторі.

Таким чином, стратегічне формування цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності підприємства не може бути зведене до технологічної інсталяції або точкової автоматизації. Йдеться про розгортання нового типу економічної раціональності, заснованої на глибокому переосмисленні взаємодії між цифровим ресурсом, ціннісною пропозицією підприємства та глобальною структурою економіки. Таке стратегічне мислення вимагає високого рівня когнітивної складності управлінських рішень, міждисциплінарної інтеграції знань, а також створення гнучких організаційних конфігурацій, спроможних до швидкої адаптації та еволюції в умовах перманентної невизначеності.

З огляду на повоєнну структурну невизначеність, фрагментацію інституційного середовища та нестабільність глобальних ринків, особливої актуальності набуває концепція «антикрихкості» Н. Талеба [17]. У її межах ефективна стратегія передбачає не лише опір шокам, а й трансформацію викликів у рушії розвитку. Відтак, цифрова стратегія післявоєнного відновлення має виступати як адаптивно-еволюційна система, що функціонує в умовах багатовекторної невизначеності, акумулюючи цифрову інфраструктуру, внутрішні компетенції та транскордонну інтеграцію.

Теоретичне підґрунтя цифрової стратегії становить міждисциплінарний синтез сучасних економічних підходів: стратегічного менеджменту, інституціоналізму, цифрової інтернаціоналізації та ресурсно-компетентнісної парадигми. Така інтеграція дозволяє формувати адаптивні моделі трансформації, релевантні умовам посткризового середовища. Важливим елементом виступає концепція стратифікованого стратегування, що передбачає реалізацію цифрових змін у межах багаторівневої моделі з функціональним розподілом між мікро-, мезо- та макrorівнями. Це забезпечує узгодженість цифрових рішень і формує нові траєкторії конкурентного розвитку. Формування стратегії передбачає створення цілісної цифрової архітекτονіки, що об'єднує управлінські рішення, технологічні інновації та міжнародні партнерства. Унаслідок цього експортно-орієнтована модель підприємства переходить від транзакційної логіки до інноваційно-інтеграційної парадигми цифрової присутності.

У післявоєнний період цифрові стратегії стають не лише оперативним інструментом, а й чинником перегляду конкурентоспроможності, визначаючи здатність бізнесу до інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості в умовах руйнування традиційних каналів взаємодії.

Попри зростання темпів цифровізації, зумовлене війною, трансформації часто мають реактивний характер, обмежуючись впровадженням окремих рішень: хмарних платформ, CRM-систем, маркетплейсів. Перехід до комплексних стратегій потребує подолання фінансових, кадрових і нормативних бар'єрів. Цифровий потенціал України залишається суперечливим. З одного боку, ІТ-сектор демонструє високу адаптивність: у 2023 році експорт ІТ-послуг становив майже половину загального експорту послуг [6]. З іншого — цифрова зрілість реального сектору, особливо серед експортно орієнтованого МСП, є недостатньою.

Серед позитивних зрушень варто відзначити реалізацію проєктів «Дія», «Дія.City» та Національної економічної стратегії до 2030 року [1, 3, 4], які формують правову базу цифровізації, спрощують регулювання та сприяють інтеграції українського бізнесу в європейський цифровий простір.

У контексті євроінтеграції формується інституційна рамка, що гармонізує цифрові стандарти з ЄС: електронна ідентифікація, захист даних (GDPR), цифрова сертифікація та е-комерція. Паралельно розвиваються нові моделі торгівлі на базі смарт-контрактів, блокчейн-технологій і платформених рішень.

Таблиця 1. Матриця SWOT-аналізу цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності українських підприємств у повоєнний період

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
Висока кваліфікація ІТ-фахівців та експортна орієнтація цифрових послуг (зокрема в галузі software development)	Обмежений доступ малих і середніх підприємств до фінансування цифрових трансформацій
Функціонування національних цифрових ініціатив (Дія, Дія.City) як інституційного драйвера	Територіальна асиметрія цифрової інфраструктури (розрив між містами та регіонами)
Зростання частки цифрового експорту у торгівлі послугами	Дефіцит кадрів цифрового профілю в галузях реального сектору
Орієнтація на цифрові стандарти ЄС (eID, GDPR, eDelivery тощо)	Відсутність галузевих дорожніх карт цифрової трансформації
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
Інтеграція в європейську цифрову інфраструктуру та ринок е-комерції	Поглиблення цифрової нерівності між секторами та регіонами
Розширення участі у транснаціональних цифрових платформах	Кіберзагрози та недосконалий захист критичних даних
Залучення міжнародної технічної допомоги та інвестицій у цифрову трансформацію	Еміграція фахівців ІТ та цифрового інжинірингу за кордон
Інтеграція у глобальні ланцюги вартості через цифрову логістику, смарт-контракти, блокчейн	Конкуренція з глобальними цифровими корпораціями на ринках e-commerce та e-services

Джерело: сформовано на основі [5; 6; 7; 20]

З метою систематизації виявлених чинників цифрової трансформації доцільно здійснити їх узагальнення у форматі SWOT-аналізу, який надає можливість комплексно оцінити як внутрішні параметри – сильні сторони та обмеження цифрової модернізації підприємств, так і зовнішні вектори впливу, включаючи глобальні ризики та перспективні можливості цифрової інтеграції в міжнародне економічне середовище (табл. 1).

На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно перейти від інвентаризації факторів до побудови стратегічних конфігурацій, що відображають узгодженість внутрішніх і зовнішніх параметрів цифрової трансформації. Такий підхід дозволяє подолати описову логіку та підвищити аналітичну релевантність управлінських висновків, орієнтованих на стратегічне моделювання. Особливу цінність мають комбінації, спрямовані не лише на активізацію сильних сторін чи можливостей, а й на нейтралізацію системних обмежень.

Аналіз передумов і бар'єрів цифрової трансформації міжнародної економічної діяльності українських підприємств свідчить про наявність потужного, але фрагментованого потенціалу, реалізація якого вимагає системної підтримки, оновлення управлінських підходів і розширення інституційного середовища. Цифрова модернізація має виходити за межі локальних задач, орієнтуючись на формування нової логіки інтеграції в цифрові формати глобального ринку. Це передбачає не стільки адаптацію до зовнішніх вимог, скільки випереджальне стратегування, що охоплює прогнозування, партнерство й інституційну гнучкість. Стратегічні рішення мають ґрунтуватися на розумінні цифрової трансформації як парадигмальної зміни в міжнародній діяльності, де цифрові технології слугують фундаментом конкурентного позиціонування.

У таблиці 2 представлено систематизовані чинники у форматі SWOT-матриці, яка відображає внутрішні параметри цифрової готовності підприємств та зовнішні вектори можливостей і загроз, зумовлених глобальними трансформаціями. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку потенціалу цифрової інтеграції українського бізнесу в міжнародне середовище та слугує основою для подальшого стратегічного аналізу.

**Таблиця 2. Взаємозв'язки SWOT-чинників у формуванні
цифрової стратегії міжнародної економічної діяльності
українських підприємств**

Тип стратегії	Зв'язок	Розширене стратегічне рішення
S-O (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Високий рівень ІТ-компетенцій + Інтеграція до цифрової інфраструктури ЄС	Інституціоналізація партнерств між українськими ІТ-компаніями та платформами ЄС (eDelivery, Peppol, eFTI): створення консорціумів для розробки B2B-рішень і логістичних платформ, сумісних з європейськими цифровими протоколами, що забезпечить підприємствам прямий доступ до цифрових ланцюгів доданої вартості.
	Наявність цифрових ініціатив (Дія, Дія.City) + міжнародна техдопомога	Експансія державних платформ (зокрема "Дія.Бізнес") на базі міжнародного фінансування (GIZ, USAID): розширення функціоналу до вбудованої участі у міжнародних електронних тендерах, автоматизованих е-сертифікатів та cross-border e-commerce інтеграції.
S-T (використання сильних сторін для протидії загрозам)	Орієнтація на цифрові стандарти ЄС + Кіберзагрози	Уніфікація протоколів кіберзахисту з європейськими стандартами (GDPR, ISO/IEC 27001): впровадження обов'язкових програм аудиту інформаційної безпеки на підприємствах, що беруть участь в експорті, з подальшим створенням національного реєстру сертифікованих постачальників цифрових товарів і послуг.
	Зростання цифрового експорту + Міграція ІТ-кадрів	Формування екосистеми "цифрової діаспори": запуск державної програми підтримки фриланс-співпраці з ІТ-фахівцями за кордоном через податкові пільги, гранти та спеціалізовані B2B-платформи для експортних завдань.

Тип стратегії	Зв'язок	Розширене стратегічне рішення
W-O (подолання слабких сторін завдяки можливостям)	Обмежений доступ до капіталу + міжнародна технічна допомога	Створення гарантованих державою фінансових інструментів (цифрові ваучери, matching grants): на співфінансування цифрових проєктів для МСП у межах міжнародних програм (наприклад, Digital Europe, EU4Business).
	Відсутність галузевих стратегій + доступ до цифрових платформ	Формування міжгалузевих альянсів у співпраці з міжнародними цифровими асоціаціями (наприклад, GS1, Ecommerce Europe): підготовка галузевих «дорожніх карт» цифрової трансформації з акцентом на інтеграцію у європейську торгівлю.
W-T (мінімізація слабких сторін і нейтралізація загроз)	Нерівномірність цифрової інфраструктури + цифровий розрив між регіонами	Створення регіональних Digital Transformation Hubs у межах державно-приватного партнерства: підтримка технопарків у прикордонних та сільських регіонах із фокусом на експортно орієнтовані галузі.
	Дефіцит кадрів у промисловості + конкуренція з транснаціональними корпораціями	Запровадження короткострокових модульних освітніх програм з цифрової трансформації (digital upskilling): у співпраці з університетами, торгово-промисловими палатами та міжнародними донорами (наприклад, EBRD, OECD).

Джерело: сформовано на основі [1, 3, 4, 5; 6; 7; 20]

Сучасне українське підприємство, що прагне забезпечити сталу присутність у міжнародному економічному просторі, вимушене функціонувати в умовах багатовекторної невизначеності: одночасно долаючи наслідки воєнних руйнувань, компенсуючи втрачені канали збуту, перебудовуючи логістичні ланцюги та адаптуючись до нових вимог цифрового середовища. Такий стан економічної турбулентності обумовлює не лише потребу в оперативній адаптації, а й формує виклик переосмислення базових управлінських моделей. За таких обставин традиційні парадигми стратегічного управління втрачають ефективність, оскільки не враховують впливу цифрової складової як самостійного, визначального чинника формування конкурентних переваг. Саме тому виникає нагальна потреба в розробці адаптивної, когерентної та багаторівневої моделі впровадження цифрової стратегії зовнішньоекономічної діяльності, що ґрунтується на специфіці функціонування українських підприємств у повоєнний період,

враховує особливості трансформаційних процесів у національній економіці та відповідає викликам глобалізованого цифрового середовища.

Вихідним принципом формування такої моделі має бути не просто модернізація окремих функціональних блоків діяльності (наприклад, автоматизація бухгалтерського обліку, оптимізація документообігу чи запровадження CRM-систем), а створення цілісної цифрової логіки ведення бізнесу, яка трансформує всі рівні управління і формує нову якість конкурентоспроможності. В основі такої логіки лежить глибока інтеграція підприємства до цифрових інституцій глобального ринку, з урахуванням вимог транснаціонального регулювання, цифрових стандартів і вимірів електронної ідентифікації, сертифікації та обміну даними. Ця логіка має будуватися на чотирьох ключових елементах: цифровому цілепокладанні, багаторівневій структурі реалізації, внутрішньоорганізаційній синергії та зовнішній інтегрованості. Кожен з цих елементів виконує роль не лише функціонального блоку, а й взаємопов'язаного модуля цифрової архітектури підприємства, де синергетичний ефект досягається шляхом одночасного розгортання технологічних, організаційних і стратегічних інновацій. Водночас розроблювана модель має бути гнучкою до змін зовнішнього середовища, реагувати на політичну, економічну та технологічну волатильність, що притаманна повоєнному етапу розвитку. Вона повинна включати вбудовані механізми «антихрупкості», які дозволяють підприємству не лише витримувати кризові потрясіння та екзогенні шоки, а й еволюціонувати внаслідок них, перетворюючи виклики на джерело стратегічного оновлення (рис. 2).

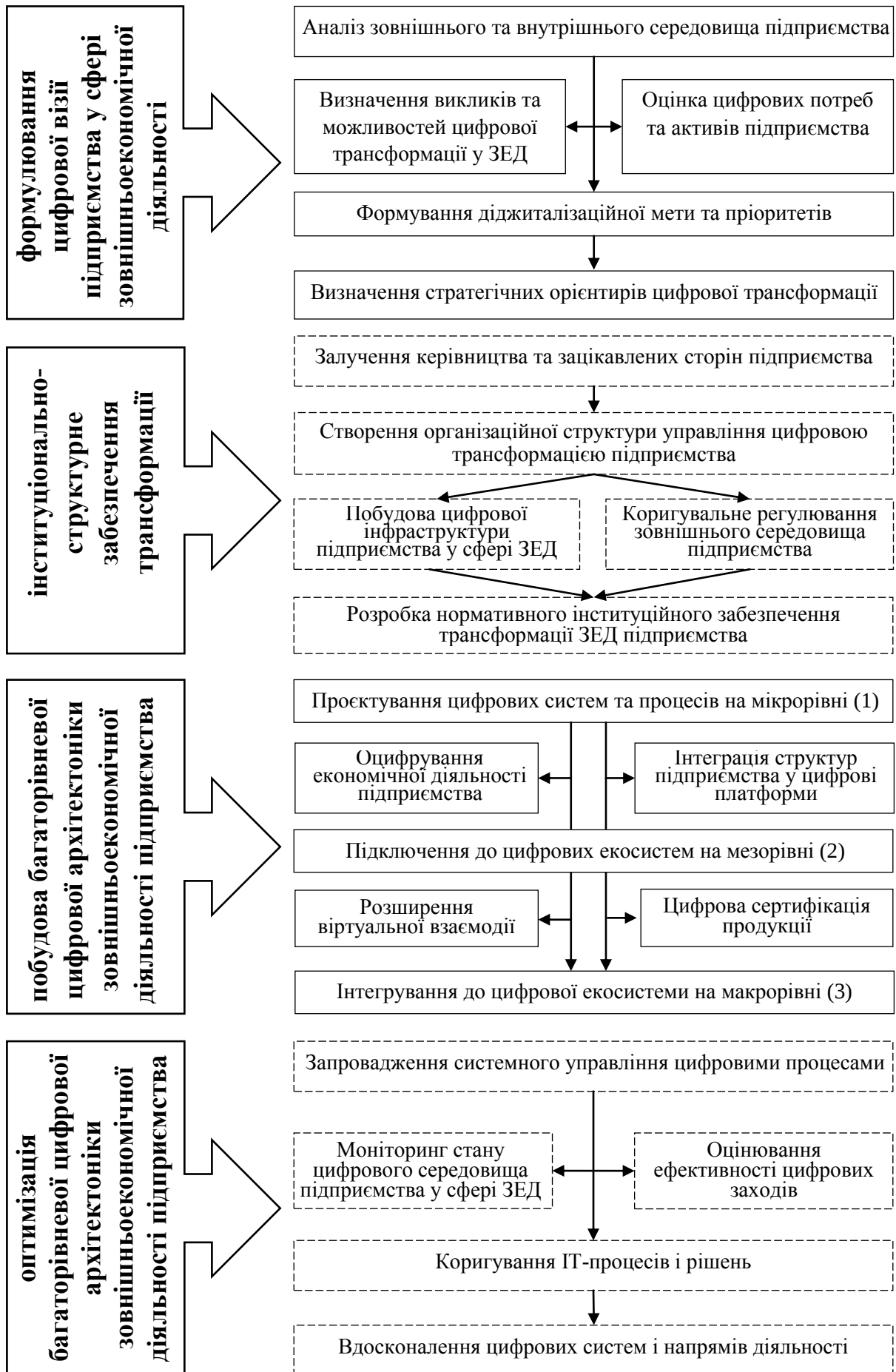


Рис. 2. Структурно-логічна модель етапного впровадження цифрової стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано на основі [5; 6; 7] із доповненням власних узагальнень і стратегічного моделювання.

На першому етапі впровадження цифрової стратегії необхідним є формулювання цифрової візії підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це означає чітке визначення: яку роль має відігравати цифровізація у досягненні цілей на зовнішніх ринках, чи вона покликана забезпечити ефективність логістики, розширити канали дистрибуції, оптимізувати транскордонні платежі, чи, можливо, вивести підприємство на платформену модель торгівлі. Без чітко сформованої візії цифрові ініціативи розпорошуються, не підпорядковуючись стратегічним орієнтирам.

Другий компонент моделі – інституціонально-структурне забезпечення трансформації. Тут українські підприємства, як правило, стикаються з критичним дефіцитом управлінських кадрів, які поєднують розуміння цифрових технологій із глибоким знанням специфіки ЗЕД. Успішна цифрова трансформація потребує створення кросфункціональних команд, що включають фахівців з IT, логістики, міжнародного маркетингу, правового забезпечення та управління ризиками. Роль CDO (Chief Digital Officer), навіть якщо вона формально не введена, має виконувати фахівець, здатний координувати цифрові вектори в усіх підсистемах підприємства від виробництва до управління зовнішньоекономічними угодами.

На третьому рівні модель передбачає побудову багаторівневої цифрової архітекτονіки, яка охоплює: (1) мікрорівень (внутрішні процеси), (2) мезорівень (взаємодія з партнерами), (3) макрорівень (інституційно-регуляторне середовище).

На мікрорівні йдеться про впровадження ERP, CRM, MES, WMS, хмарних платформ і аналітичних модулів для забезпечення прозорості, масштабованості та швидкості обробки даних у реальному часі.

На мезорівні – про підключення до міжнародних цифрових платформ, використання eDI-сервісів, смарт-контрактів у логістиці, а також співпрацю через відкриті інновації (наприклад, спільне створення нових продуктів із закордонними партнерами через платформи типу Miro, Slack, Asana).

На макрорівні – про відповідність підприємства вимогам міжнародного регулювання: цифрової сертифікації, стандартам eFTI, правилам кібербезпеки, нормам електронної митниці тощо.

Найбільш критичним у цій моделі є четвертий елемент – здатність до стратегічного моделювання сценаріїв, що дозволяє підприємству здійснювати не лише цифрову адаптацію, а й формувати проактивні цифрові стратегії. Це передбачає створення внутрішніх аналітичних центрів (інсайдерських або на аутсорсі), які моделюють цифрові ризики, відстежують глобальні тренди у сфері діджитал-торгівлі, аналізують індекси цифрової готовності цільових ринків, визначають оптимальні точки входу у платформи або екосистеми. Наприклад, для підприємства, що експортує меблі, стратегічно важливою може стати участь у TradeLens або Alibaba, тоді як для машинобудівного підприємства – інтеграція до платформ EDI і блокчейн-контрактів із логістичними операторами ЄС.

Із урахуванням зазначених аспектів, доцільно запропонувати адаптивну модель впровадження цифрової стратегії міжнародної діяльності українських підприємств, що включає послідовну діагностику цифрової зрілості, визначення стратегічних пріоритетів цифровізації, проектування цифрової екосистеми з урахуванням взаємодії із зовнішніми контрагентами, а також етапне впровадження рішень з наступним масштабуванням і моніторингом ефективності. Такий підхід дозволяє не лише адаптуватися до змін у глобальному середовищі, а й забезпечити структурну трансформацію підприємства, поєднуючи технологічні інструменти з організаційними та інституційними компонентами. Запропонована модель відображає багатовимірність цифрових процесів і сприяє переходу до стратегічно цілісної форми міжнародної економічної активності на основі цифрових принципів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У межах проведеного дослідження обґрунтовано, що цифрова стратегія, сформована на перетині стратегічного менеджменту, інституціональної економіки та цифрової трансформації, є не лише засобом технічної

модернізації, а й важелем структурного оновлення міжнародної діяльності українських підприємств у повоєнний період. Цифрова трансформація виступає системною реінженералізацією бізнес-моделі, охоплюючи всі рівні функціонування — від внутрішніх процесів до зовнішньої інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості.

Доведено, що стратегічна результативність цифрових рішень залежить від здатності підприємства сформулювати цифрову візію, закріпити її в управлінській архітектоніці, побудувати багаторівневу цифрову структуру та забезпечити моніторинг і адаптацію в динамічному середовищі. Це набуває особливої ваги в умовах післявоєнної реконструкції, коли бізнес функціонує під тиском високої турбулентності, втрати ринків, кадрового дефіциту й зростаючих цифрових вимог з боку міжнародних партнерів.

Попри наявність потужного ІТ-потенціалу, високої цифрової культури та підтримки з боку держави, більшість підприємств стикаються з проблемами доступу до фінансування, кадровими розривами, інфраструктурною фрагментарністю й відсутністю галузевих цифрових дорожніх карт. Це зумовлює потребу в міжгалузевій координації, формуванні адаптивної нормативно-інституційної бази та поширенні успішних цифрових практик через асоціації та професійні платформи.

Запропонована модель реалізації цифрової стратегії охоплює чотири етапи: формулювання візії, інституціональне забезпечення трансформації, побудову багаторівневої цифрової архітектоніки та оптимізацію функціонування цифрового середовища. Така структура сприяє не лише цифровій адаптації, а й формуванню стратегічної антикрихкості підприємства.

З огляду на масштаб викликів, перспективними напрямками подальших розвідок є розробка індикаторної системи оцінки цифрової готовності до ЗЕД, створення інституцій підтримки цифрових стратегій для експортерів і розвиток цифрової освіти та управлінських компетенцій у сфері міжнародної діяльності. Поєднання внутрішнього стратегічного бачення з зовнішньою цифровою інтеграцією створює підґрунтя для поетапного перетворення

українських компаній на повноцінних суб'єктів цифрової міжнародної економіки.

Література

1. Башлай С. В., Яремко І. І. (2023), «Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів», *Економіка та суспільство*, вип. 48, с. 128-132. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
2. Жекало Г. І. (2019), «Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку», *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, вип. 26(1), с. 56-60. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27376> (Accessed 25 June 2025).
3. Лук'янова О. М. (2023), «Проблеми та перспективи цифровізації економіки України», *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 83, с. 140–145. <https://doi.org/10.18664/btie.83.300298>
4. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. (2024), «Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств», *Бізнес Інформ*, № 3, с. 174-182. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>
5. OECD (2021), *The Digital Transformation of SMEs*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/publications/the-digital-transformation-of-smes-bdb9256a-en.htm> (Accessed 25 June 2025).
6. World Bank (2023), *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment – February 2023 Update*, Washington, D.C.
7. IT Ukraine Association (2023), *Industry Report 2023: IT Export Landscape*, Kyiv. Available at: <https://itukraine.org.ua/en/industry-report-2023.html> (Accessed 25 June 2025).
8. Vial G. (2019), «Understanding digital transformation: A review and a research agenda», *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28(2), pp. 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

9. Ross J. W., Beath C. M., Sebastian I. M. (2017), *Designing and Executing Digital Strategies*, Cambridge, MA: MIT Center for Information Systems Research, pp. 5-8. Available at: https://cistr.mit.edu/publication/2017_0501_DigitalStrategies_RossBeathSebastian (Accessed 25 June 2025).

10. Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S. (2017), «Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice», *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol. 5(1), pp. 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

11. Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

12. Schwab K. (2017), *The Fourth Industrial Revolution*, Geneva: World Economic Forum.

13. Brynjolfsson E., McAfee A. (2017), *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*, New York, NY: W. W. Norton & Company.

14. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014), *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.

15. Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY: Free Press.

16. North D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.

17. Taleb N. N. (2012), *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, New York, NY: Random House.

18. Gereffi G. (2020), «Global value chains in a post-COVID world», *Journal of International Business Policy*, vol. 3, pp. 287-301. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w>

19. Pietrobelli C., Rabellotti R. (2021), «Digital technologies and global value chains: What role for low and middle-income countries?», *Journal of*

Industrial and Business Economics, vol. 48, pp. 323-345.
<https://doi.org/10.1007/s40812-021-00184-3>

20. McKinsey & Company (2023), *Digital Transformation in Eastern Europe: Strategies for Growth*. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/digital-transformation-in-eastern-europe-strategies-for-growth> (Accessed 25 June 2025).

21. Baldwin R. (2016), *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*, Cambridge, MA: Belknap Press.

References

1. Bashlai, S.V. and Yaremko, I.I. (2023), “Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration processes”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48, pp. 128-132. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>

2. Zhekalo, H.I. (2019), “Digital economy of Ukraine: problems and development prospects”, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 26(1), pp. 56-60. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27376> (Accessed 25 June 2025).

3. Lukianova, O.M. (2023), “Problems and prospects of digitalization of the Ukrainian economy”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 83, pp. 140-145. <https://doi.org/10.18664/btie.83.300298>

4. Prokhorova, V.V. Yanchak, Y.O. and Shcherbyna, Ye.V. (2024), “Instruments of digital economy in the context of improving industrial enterprises’ performance”, *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 174-182. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>

5. OECD (2021), “The Digital Transformation of SMEs”, available at: <https://www.oecd.org/publications/the-digital-transformation-of-smes-bdb9256a-en.htm> (Accessed 25 June 2025).

6. World Bank (2023), “Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment – February 2023 Update”, available at:

<https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2023/02/15/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-february-2023-update> (Accessed 25 June 2025).

7. IT Ukraine Association (2023), “Industry Report 2023: IT Export Landscape”, available at: <https://itukraine.org.ua/en/industry-report-2023.html> (Accessed 25 June 2025).

8. Vial, G. (2019), “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”, *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28(2), pp. 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

9. Ross, J.W. Beath, C.M. and Sebastian, I.M. (2017), “Designing and Executing Digital Strategies”, *MIT Center for Information Systems Research*, pp. 5–8. Available at: https://cistr.mit.edu/publication/2017_0501_DigitalStrategies_RossBeathSebastian (Accessed 25 June 2025).

10. Parviainen, P. Tihinen, M. Kääriäinen, J. and Teppola, S. (2017), “Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice”, *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol. 5(1), pp. 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

11. Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, USA.

12. Schwab, K. (2017), *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

13. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2017), *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*, W. W. Norton & Company, New York, USA.

14. Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.

15. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, USA.

16. North, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

17. Taleb, N.N. (2012), *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, Random House, New York, USA.
18. Gereffi, G. (2020), “Global value chains in a post-COVID world”, *Journal of International Business Policy*, vol. 3, pp. 287-301. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w>
19. Pietrobelli, C. and Rabellotti, R. (2021), “Digital technologies and global value chains: What role for low and middle-income countries?”, *Journal of Industrial and Business Economics*, vol. 48, pp. 323-345. <https://doi.org/10.1007/s40812-021-00184-3>
20. McKinsey & Company (2023), “Digital transformation in Eastern Europe: Strategies for growth”, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/digital-transformation-in-eastern-europe-strategies-for-growth> (Accessed 25 June 2025).
21. Baldwin, R. (2016), *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*, Belknap Press, Cambridge, USA.

Стаття надійшла до редакції 07.07.2025 р.