

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ
ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

*IV Всеукраїнська науково-практична
інтернет-конференція здобувачів
вищої освіти*

**«Сучасна парадигма розвитку
світової економіки: проблеми,
виклики, перспективи»**



2026

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**



**IV ВСЕУКРАЇНСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**«Сучасна парадигма розвитку світової
економіки: проблеми, виклики, перспективи»**

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
14 квітня 2026 року**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2026**

УДК 339.9
ББК 65.5Я7

Голова Оргкомітету – Шталь Т.В., д-р. екон. наук, професор, ректор ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна.

Члени оргкомітету:

Кот О.В., канд. екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки і менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

Чернишов В.В., канд. екон. наук, доцент, директор (керівник) навчально-наукового інституту міжнародних відносин, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна.

Раєвнева О.В., д-р. екон. наук, проф., Академік АЕН України, завідувач кафедри статистики та економічного прогнозування ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна;

Салун М.М., д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна.

Секретар:

Бутенко О.П., канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

Сучасна парадигма розвитку світової економіки: проблеми, виклики, перспективи: Збірник матеріалів науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти (14 квітня 2026 року). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2026. – 180 с.

У збірнику матеріалів конференції представлено власне бачення здобувачів вищої освіти ХНЕУ ім. С. Кузнеця щодо вирішення актуальних проблем розвитку світової економіки в сучасних умовах.

© Харківський національний економічний
Університет імені Семена Кузнеця, 2026

Шановні учасники конференції!

Щиро дякуємо вам за активну участь у роботі IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти «Сучасна парадигма розвитку світової економіки: проблеми, виклики, перспективи».

Проведення конференції ініційоване кафедрою міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Метою заходу є створення відкритого наукового простору для апробації результатів досліджень здобувачів вищої освіти, обговорення актуальних проблем розвитку світової економіки та формування практичних підходів до їх вирішення в умовах глобальної трансформації, цифровізації та євроінтеграційних процесів.

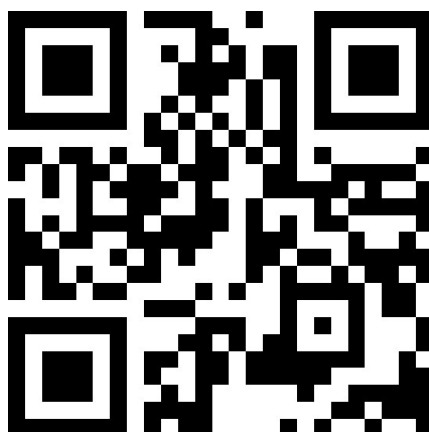
Особливістю сучасного етапу розвитку світової економіки є поєднання глибоких структурних змін, високого рівня невизначеності та зростання ролі інновацій і цифрових технологій. У цих умовах науковий діалог набуває особливого значення як інструмент пошуку ефективних управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Конференція виступає платформою для обміну ідеями, науковими підходами та практичним досвідом, сприяє розвитку дослідницького потенціалу молодих науковців, формує середовище для професійного зростання та міждисциплінарної взаємодії.

Переконані, що результати спільної роботи учасників стануть підґрунтям для подальших наукових досліджень, сприятимуть розвитку міжнародного менеджменту, економіки, підприємництва та інтеграції України у світовий економічний простір.

Бажаємо всім учасникам натхнення, наукових здобутків, змістовних дискусій та плідної співпраці!

З повагою, оргкомітет конференції



ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

БЄЛЄВЦОВА Діана ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ.....	9
БАЛАНЮК Марина ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	11
БАТОЗСЬКИЙ Владислав ОПТИМІЗАЦІЯ ВАЛЮТНО-ФІНАНСОВИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	13
БОНДАРЕНКО Анна ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: НЕДОЛІКИ ТА ПЕРЕВАГИ.....	15
БОРОДУЛЯ Анна КОМПЛЕКСНА ОПТИМІЗАЦІЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БАГАТОФАКТОРНИХ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ НЕБЕЗПЕЧНИХ ВАНТАЖІВ....	18
ВУСИК Ілона ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	20
ГАРБУЗОВА Софія СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ГЛОБАЛЬНІ ЦИФРОВІ РИНКИ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ	22
ГОНЧАРОВА Анастасія ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ АРХІТЕКТУРИ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНОГО ТРАНСНАЦІОНАЛІЗМУ	24
ГУСЕЙНОВ Ібрагім Субхан огли ESG ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ	26
КАРАРА Анна ECONOMIC ACCESSIBILITY OF GOODS AS AN ELEMENT OF REGULATORY POLICY	28
ЛАЗУРЕНКО Дмитро ВПЛИВ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИХ ФАКТОРІВ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ.....	31
ЛУЦЬКА Олександра ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ HR-ТРЕНДІВ.....	33
ЛЯШЕНКО Вікторія ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КАТАЛІЗАТОР ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ	36
СЕМЕНЕНКО Кирило ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИВЕДЕННЯ ІТ-ПРОДУКТУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК	38
СЕМПЕРОВИЧ Іван ОЦІНКА ВПЛИВУ СТАЛИХ РЕСУРСНИХ МОДЕЛЕЙ НА МІЖНАРОДНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
СОЛОВІЙОВА Наталя АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ НА РИНОК ПОЛЬЩІ	42
СТЕПАНЕНКО Данііл АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL-КАНАЛІВ У МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ	44
ФАТЬЯНОВ Данііл	

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	46
Чорнобай Станіслав	
УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ	49
SHTANA Elizaveta	
IMPACT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ON LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	51
СЕКЦІЯ 2. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	53
АЗІЗОВ Олександр	
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	53
БАБАЄВ Артем	
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ БАНКУ	55
БАЛАКІРЄВА Аліна	
УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В УМОВАХ КУЛЬТУРНОГО РІЗНОМАНІТТЯ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	57
БАЛАНЮК Марина	
МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	59
БАТОЗСЬКИЙ Владислав	
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БАНКІВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	61
БЄЛЄВЦОВА Діана	
ПРОБЛЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	63
БОРОДУЛЯ Анна	
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕРГО-РЕСУРС ЛТД»	65
ВОЙЧЕНКО Дарина	
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСЗВ'ЯЗОК»).....	67
VOLOVOI Anna	
E-COMMERCE AS A DRIVER OF EXPORT INTENSITY FOR SMES	69
ГАЛИГО Ірина	
ОПТИМІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВИХОДУ ПРОДУКТУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	72
ГАРБУЗОВА Софія	
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	74
ГУСЕЙНОВ Ібрагім Субхан огли	
СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ESG-ФАКТОРІВ У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	76
ДЗЮБА Наталя	
МІЖНАРОДНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКТУ.....	78
ЄНІКЄЄВА Рената	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ.....	84
ЛИХОБАБА Микита	

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИНАМІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	86
МАТЯЖ Маргарита	
СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ	88
МІТКЄЄВА Ольга	
УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ ПАРТНЕРСТВАМИ В МЕЖАХ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ	90
ОВЧИННИКОВА Олександра	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	93
ПАВЛЮК Вікторія	
ВПЛИВ АУТСОРСИНГУ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	95
ПАВЛЮК Вікторія	
РОЛЬ РИЗИКІВ АУТСОРСИНГУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМАЛЬНОГО ВПЛИВУ	98
САВИЧ Єлизавета	
РОЛЬ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	101
САВИЧ Єлизавета	
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	103
СОЛОВЙОВА Наталя	
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЕКСПАНСІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ	105
СТЕПАНЕНКО Данііл	
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА ТА DIGITAL-ПЛАТФОРМ У МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ	107
ФРОЛОВ Артем	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОВИМ ПРОФІЛЕМ МІЖНАРОДНОГО БАНКУ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ RISK APPETITE.....	109
ХОДИРЕВСЬКИЙ Богдан	
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ	111
Луїза ШЕРЕМЕТ	
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОГО БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»)	114
СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	
БАБАЄВ Артем	
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКІВ В УКРАЇНІ ТА ЄС	116
БРОВІН Данило	
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	118
ВОЙЧЕНКО Дарина	
ІННОВАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	120
ГАЛИГО Ірина	
РОЗВИТОК І ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКСПАНСІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	122
ГОРДІЄНКО Іван	
ПОЗИЦІОНУВАННЯ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНОМУ ІНДЕКСІ СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМ	123

ДЗЮБА Наталя	
АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ДО ЗМІН ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКТУ.....	126
ЖИТАР Надія	
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	128
Дарія ЗУБОВА	
ІНВЕСТИЦІЇ В ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	131
ІЛЬЄНКОВ Григорій	
РОЗВИТОК ІТ-КОМПАНІЙ ПРОЕКТНОГО ТИПУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	133
КАУТ Дар'я	
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	136
КУШКО Мирослав	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	140
КУШКО Мирослав	
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	143
Дмитро Лазуренко	
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	146
ЛИМАР Ганна	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	148
ЛУЦЬКА Олександра	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК.....	151
МАТЯЖ Маргарита	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	153
МІТКЄЄВА Ольга	
РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ІТ-КОРПОРАЦІЙ.....	155
Марія ОДНОРОГ	
ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	158
ОПРИШКО Захар	
ІМПАКТ-ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СУЧАСНА ФОРМА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	160
Дар'я ПЕТРЕНКО	
РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БАНКІНГУ.....	163
ПЕТРЕНКО Дар'я	
SEPA ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТРАНСКОРДОННИХ ПЛАТЕЖІВ У ЄВРОПІ.....	165
СЕМЕНЕНКО Кирило	
АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИ ВИХОДІ ІТ-ПРОДУКТУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	167
СЕМПЕРОВИЧ Іван	
ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	169
ХОДИРЕВСЬКИЙ Богдан	
ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	171

ЧЕРНИЧЕНКО Анна ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА.....	174
ЧОРНОБАЙ Станіслав ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЙ.....	176
ШЕРЕМЕТ Луїза АДАПТАЦІЯ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ МІЖНАРОДНОГО БАНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА: НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»).....	178
ЩЕРБАКОВА Марина ВПЛИВ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЮ МАРКЕТИНГУ ТА КОНВЕРСІЮ В ЕЛЕКТРОННІЙ ТОРГІВЛІ.....	180
КАЗАЧЕНКО Ілля ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	183

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

БЄЛЄВЦОВА Діана

(науковий керівник – д. е. н., проф. Людмила ПІДДУБНА)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

Євроінтеграційний вектор є одним із визначальних чинників трансформації зовнішньоекономічної діяльності України. Підписання та поступова імплементація Угода про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема її розділу про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (ПВЗВТ), суттєво розширили доступ вітчизняних підприємств до європейських ринків. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році Євросоюз запровадив тимчасову торговельну лібералізацію, скасувавши мита та квоти на більшість українських товарів, що стало потужним імпульсом для переорієнтації експортних потоків [1]. Проте важливо враховувати, що дія автономних торговельних преференцій ЄС для України («економічний безвіз»), які забезпечували безмитний режим, завершується 5 червня 2025 року. Зазначена обставина вимагає від експортерів швидкої адаптації до стандартних умов конкуренції в межах ПВЗВТ.

Метою дослідження є оцінка впливу євроінтеграційних процесів на розширення експортного потенціалу вітчизняних підприємств та визначення ключових умов для його реалізації. Практичним підґрунтям роботи слугує аналіз діяльності ТОВ «ГРАНД МАРИН» - провідного українського виробника надувних човнів класу RIB, що активно розвиває власні експортні позиції на ринках Європейського Союзу [2].

Аналіз статистичних даних свідчить про стійку переорієнтацію українського експорту на європейський напрям. Якщо у 2021 році частка ЄС у загальному обсязі товарного експорту України становила близько 40%, то у 2023-2024 роках вона перевищила 60% [3]. Це зумовлено як дією торговельних преференцій, так і втратою доступу до традиційних ринків. Водночас кількісне зростання супроводжується якісними зрушеннями: підприємства дедалі активніше адаптують свою продукцію до вимог технічних регламентів і стандартів ЄС, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Ефективна реалізація експортного потенціалу в контексті євроінтеграції базується на кількох ключових умовах. По-перше, обов'язковою передумовою є повна відповідність продукції стандартам ЄС, зокрема директивам щодо безпеки та екологічних вимог (маркування CE). По-друге, вагомим чинником виступає використання програм підтримки експортерів через інструменти Експортно-кредитного агентства України та грантові механізми програм EU4Business [4]. По-третє, успіх на ринку ЄС залежить від налагодження стійких

дистрибуційних мереж і партнерств, що дозволяють мінімізувати бар'єри входу на нові національні ринки країн-членів об'єднання.

На прикладі ТОВ «ГРАНД МАРИН» встановлено, що підприємство, орієнтуючись на європейських споживачів зі стабільним попитом на маломірні судна, використовує євроінтеграційні преференції для зниження митного навантаження. Це позитивно позначається на цінній конкурентоспроможності продукції. Разом із тим визначено, що подальше нарощування експорту потребує поглибленої сертифікації відповідно до специфічних директив ЄС у сфері суднобудування та активнішого використання цифрових каналів маркетингу [2; 5]. Важливим аспектом залишається розвиток післяпродажного сервісу, що є критичним фактором лояльності споживачів на ринку товарів тривалого користування.

Таким чином, євроінтеграція виступає потужним макроекономічним чинником розширення експортного потенціалу України, формуючи інституційні та тарифні умови для виходу підприємств на європейські ринки. Ефективне використання цих можливостей, особливо в очікуванні завершення дії «економічного безвізу» у 2025 році, потребує від суб'єктів господарювання стратегічного підходу до управління якістю, технічної модернізації та активного залучення інструментів державної і міжнародної підтримки.

Література:

1. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011
2. GRAND Marine - офіційний сайт ТОВ «ГРАНД МАРИН». URL: <https://grandboats.com/>
3. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Експортно-кредитне агентство України. URL: <https://eca.gov.ua/>
5. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Регулювання зовнішньої торгівлі України в умовах євроінтеграції : монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 348 с.
6. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 287 с.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному глобалізованому економічному просторі ефективність функціонування підприємств дедалі більшою мірою визначається здатністю управлінських систем забезпечувати високий рівень залученості та продуктивності персоналу. Особливої значущості ця проблема набуває у сфері міжнародного менеджменту, де підприємства функціонують у багатонаціональному середовищі, що характеризується різноманітністю культурних, соціальних та економічних чинників, які впливають на трудову поведінку працівників. За таких умов мотивація персоналу трансформується з інструмента оперативного впливу на діяльність працівників у стратегічний елемент управління, спрямований на формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Сучасні підходи до мотивації персоналу в міжнародному менеджменті ґрунтуються на переосмисленні традиційних концепцій стимулювання праці з урахуванням динаміки глобального середовища та посилення ролі людського капіталу. Одним із ключових напрямів такої трансформації є індивідуалізація мотиваційних механізмів, яка передбачає адаптацію стимулів до специфічних потреб, цінностей і поведінкових характеристик працівників. У межах міжнародних компаній це набуває особливого значення, оскільки персонал формується з представників різних культурних середовищ, що зумовлює відмінності у сприйнятті матеріальних і нематеріальних стимулів. Індивідуалізація мотивації дозволяє підвищити рівень задоволеності працею, посилити організаційну ідентифікацію та забезпечити більш ефективну реалізацію трудового потенціалу працівників.

Вагомого значення у сучасних умовах набуває розвиток нематеріальних форм мотивації, які дедалі більше визначають якість трудових відносин у міжнародному середовищі. Формування системи визнання досягнень, забезпечення можливостей професійного розвитку, залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень та створення сприятливого соціально-психологічного клімату сприяють зростанню внутрішньої мотивації персоналу. Особливістю міжнародного менеджменту є необхідність забезпечення рівності можливостей для працівників різних національностей, що виступає важливим чинником формування довіри та зниження рівня конфліктності в колективі.

Суттєвим елементом сучасних мотиваційних систем є розвиток ефективних комунікаційних процесів, які забезпечують узгодженість дій працівників у межах мультикультурного середовища. Мовні бар'єри, відмінності у стилях комунікації та різне сприйняття управлінських сигналів можуть знижувати ефективність мотиваційних заходів, що обумовлює необхідність розвитку міжкультурної компетентності менеджерів та впровадження сучасних комунікаційних технологій. У цьому контексті особливої актуальності набуває

формування відкритого інформаційного середовища, яке сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень і зміцненню довіри між працівниками та керівництвом.

Важливим напрямом трансформації мотиваційних механізмів є активне впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом. Використання інформаційних систем управління людськими ресурсами, аналітичних інструментів, онлайн-платформ навчання та елементів гейміфікації дозволяє підвищити ефективність мотиваційної політики, забезпечити її гнучкість та адаптивність. Цифровізація створює можливості для формування персоналізованих програм стимулювання, оперативного моніторингу результатів діяльності працівників та своєчасного реагування на зміни їх мотиваційних установок. Водночас вона сприяє підвищенню прозорості системи винагород і зміцненню довіри до управлінських рішень.

Додаткового значення у сучасних умовах набуває інтеграція принципів сталого розвитку у систему мотивації персоналу. Орієнтація підприємств на соціальну відповідальність, екологічну безпеку та етичні стандарти ведення бізнесу формує нову систему цінностей, яка позитивно впливає на рівень лояльності працівників та їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства. У міжнародному контексті це також сприяє підвищенню репутаційного капіталу компанії та її привабливості для висококваліфікованих кадрів.

Водночас важливим аспектом сучасної мотиваційної політики є врахування психоемоційного стану працівників, зокрема факторів стресу та професійного вигорання, які посилюються в умовах високої невизначеності та інтенсивності праці. Впровадження програм підтримки персоналу, спрямованих на забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям, сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів, що є особливо важливим у міжнародних компаніях.

Таким чином, трансформація мотиваційних механізмів у системі міжнародного менеджменту підприємства відображає перехід від стандартизованих підходів до гнучких, адаптивних та персоналізованих моделей управління персоналом. Комплексне поєднання індивідуалізації мотивації, розвитку нематеріальних стимулів, удосконалення комунікаційних процесів, впровадження цифрових технологій та орієнтації на принципи сталого розвитку створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобального економічного середовища.

БАТОЗСЬКИЙ Владислав
(науковий керівник – к.е.н., доц. Олена БУТЕНКО)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ВАЛЮТНО-ФІНАНСОВИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Сучасний етап розвитку міжнародного фінансового середовища характеризується підвищеною волатильністю валютних курсів, посиленням регуляторних вимог та зростанням ролі цифрових технологій у банківській діяльності. За таких умов ефективність валютно-фінансових операцій банків набуває системного значення, оскільки визначає не лише рівень їх прибутковості, але й фінансову стійкість та здатність адаптуватися до зовнішніх шоків.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері валютних операцій та банківського менеджменту, у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділено комплексній оптимізації валютно-фінансових операцій банку з урахуванням одночасного впливу ринкових, регуляторних і технологічних чинників. Теоретичні та прикладні аспекти функціонування валютного ринку та управління валютними ризиками розглядаються у працях таких вчених, як О. Манжура [2], Ю. Холодна [7], Ю. Заволока [1], А. Олійник [3]. Водночас сучасні трансформації міжнародного фінансового середовища зумовлюють необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних підходів до оптимізації валютно-фінансових операцій банків.

Валютно-фінансові операції банку доцільно розглядати як інтегровану систему, що включає конверсійні операції, міжнародні розрахунки, управління відкритою валютною позицією та використання похідних фінансових інструментів. У цьому контексті оптимізація означає не лише підвищення їх прибутковості, а передусім досягнення збалансованості між дохідністю, ризиком і ліквідністю, що відповідає концепції «risk-return trade-off».

Ключовим обмеженням ефективності валютно-фінансових операцій є зростання валютного ризику, що формується під впливом курсових коливань, дисбалансів валютної структури активів і зобов'язань, а також змін глобальної ліквідності. У зв'язку з цим пропонується розглядати оптимізацію валютно-фінансових операцій як багатокомпонентний процес, що включає: оптимізацію структури валютного портфеля банку на основі диверсифікації валют та узгодження строків активів і зобов'язань; удосконалення управління відкритою валютною позицією з використанням адаптивних лімітів залежно від рівня волатильності валютного ринку; застосування інструментів хеджування валютного ризику (форварди, свопи, опціони), методологічні засади яких детально обґрунтовано у працях Джона Халла; мінімізацію трансакційних витрат шляхом підвищення ефективності операційних процесів і використання цифрових технологій.

Важливим елементом оптимізації є також впровадження кількісних методів оцінки ефективності валютно-фінансових операцій, що дозволяють

враховувати взаємозв'язок між дохідністю та ризиком. Застосування інтегральних показників ефективності, а також інструментів оцінки ризику, зокрема Value-at-Risk (VaR), створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і формування оптимальної валютної стратегії банку [4,5,6].

Крім того, у сучасних умовах важливого значення набуває цифровізація валютно-фінансових операцій. Використання автоматизованих систем управління валютною позицією, аналітичних платформ прогнозування валютних курсів та інтегрованих інформаційних систем дозволяє банкам зменшити операційні витрати, підвищити швидкість обробки транзакцій та знизити рівень операційних ризиків.

Отже, оптимізація валютно-фінансових операцій банку на міжнародному ринку є складним і багатовимірним процесом, що передбачає узгодження дохідності, ризику та ліквідності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що підвищення ефективності таких операцій можливе за рахунок комплексного поєднання інструментів управління валютним ризиком, оптимізації структури валютного портфеля, використання похідних фінансових інструментів та цифровізації банківських процесів.

Обґрунтовано доцільність застосування кількісних методів оцінки ефективності валютно-фінансових операцій, що дозволяє підвищити якість прийняття управлінських рішень і забезпечити адаптивність валютної політики банку до змін ринкової кон'юнктури. Запропонований підхід до оптимізації валютно-фінансових операцій, який базується на принципі динамічного балансування між ризиком, дохідністю та ліквідністю, сприяє підвищенню фінансової стійкості банку та його конкурентоспроможності на міжнародному фінансовому ринку.

Література:

1. Заволока Ю., Кузьменко О., Кузьменко В. Робота банківської системи та валютного ринку в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-3>
2. Манжура О. В., Краус К. М., Краус Н. М. Інструменти та механізми регулювання валютного ринку в умовах інституційних змін у національній економіці. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2022. № 10. С. 4–18. URL: <http://doi.org/10.32750/2022-0201>
3. Олійник А., Штурмак О. Особливості функціонування валютного ринку України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-64>
4. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : постанова Правління НБУ від 24.02.2022 № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
6. Харабара В. М., Грешко Р. І. Особливості функціонування валютного ринку України у сучасних умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 19. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.114>
7. Холодна Ю. Валютне регулювання в Україні: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-130>

БОНДАРЕНКО Анна
(науковий керівник — викл., Мілана СНОПЧЕНКО)
“Економіка підприємства”, 2 курс, ННІ економіки і права
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: НЕДОЛІКИ ТА ПЕРЕВАГИ

Світова економіка є складною соціально-економічною системою, що включає в себе не лише землі й людей, а ще й велику і заплутану систему відносин між суб'єктами світової економіки. До суб'єктів належать усі ті хто приймають участь у міжнародних економічних відносинах та впливають на глобальні процеси, тобто це держави та деякі міжнародні організації. Не залежно від розмірів країни чи стадії її розвитку вона усе одно буде елементом загальної системи, адже вона приймає участь у міжнародній торгівлі, міжнародній міграції робочої сили та майже у будь-якому випадку здійснює певну фінансову активність (інвестиції, кредити тощо) [1].

Так як світова економіка, як зазначено вище, є системою, то звичайно у неї є певні правила, закони і тенденції, яким вона та її учасники підкорюються. Сучасний світ стрімко розвивається під впливом різних макроекономічних факторів, які включають у себе економічні, соціальні, геополітичні та екологічні аспекти. Саме ці фактори призводять до змін в динаміці розвитку країн, інфляційних процесів та міжнародної торгівлі. У наслідку країни повинні адаптуватися до таких змін, підлаштовуючи свою економічну політику.

Тож, однією із основних макроекономічних тенденцій світової економіки можна виділити глобалізацію. Як зазначають Я. А. Максименко та В. О. Кропива, глобалізація є переходом від економік окремих країн до економіки світового масштабу і вона не лише проявляється в економічному плані, а ще й посідає важливе місце в політичному та культурному житті громадян багатьох держав світу [2].

Цей напрям підтверджується тим, що за останнє століття економіки країн стали відкриватися все більше і це сприяло більш активній їх участі в світогосподарських процесах. Ми можемо спостерігати це, дивлячись на частку товарного експорту у світовому ВВП. За даними Філіпенко А.С, ця частка зростає з 7,9% у 1913 році до майже 19% у 2000 році і продовжує зростати надалі. За деякими спостереженнями, у країнах, що мають високий дохід, цей відсоток досягає 70% [4].

Іншим способом доведення цієї тенденції є такий показник як рівень глобалізації. Він розраховується виходячи з інших 24 показників, що поділені на три категорії: політичні, економічні та соціальні, кожна група має свій ваговий коефіцієнт (36%, 39% і 25% відповідно). Серед країн створюється рейтинг. Наприклад лідерами цього списку за рівнем глобалізації є Швейцарія, Бельгія та Нідерланди, а ось Україна посідає 45-те місце [2].

Варто зазначити, що глобалізація може бути як позитивною так і негативною для різних держав. Не дивлячись на велику кількість переваг, таких

як ефективний розподіл ресурсів завдяки розподілу праці, прискорення технологічного розвитку та економічне зростання, є й ряд недоліків, які особливо сильно можуть проявитися у країнах, що розвиваються. Глобалізація може призвести до занепаду окремих галузей або до зменшення портфельних інвестицій.

Наступною тенденцією, що набуває світова економіка є цифровізація. Зі збільшенням розвитку глобальної мережі Інтернет, соціальні та економічні потреби населення почали зростати. Цей процес інтеграції Інтернету у суспільство впливає на велику кількість економічних та соціальних аспектів і саме тому потребує розвитку такого напрямку як цифрова економіка.

Цифровізація є процесом, що включає в себе поширення і проникнення різних цифрових технологій в усі сфери світової економіки та в життя простих людей, а ось цифрова економіка є типом економіки, який фокусується на впровадженні технологій обробки, збереження та передачі інформації на різних рівнях [5].

До цифровізації можна віднести багато речей, які за останні декілька років стали для суспільства буденністю. Наприклад електронна комерція, мобільні платежі, штучний інтелект, блокчейн та криптовалюти тощо. Для бізнесів такими речами стали: цифрова трансформація підприємств, автоматизація робочих процесів та розвиток фінансових технологій [6].

Тенденція цифровізації має багато переваг як для підприємств, так і для звичайних людей. Підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності, полегшення виходу на нові ринки для компаній та покращення доступності різних товарів і послуг для населення. Але разом з великою кількістю "плюсів" йдуть і ризики та небезпеки. Основними негативними наслідками такого напрямку можуть бути: втрати робочих місць через автоматизацію деяких процесів, кіберзагрози та шахрайства. До того ж, щоб триматись цього тренду, необхідно ввести багато змін у самій державі. Працівникам окремих структур доведеться проходити додаткове навчання, щоб мати змогу виконувати свою роботу з використанням нових цифрових технологій, країні та бізнесам знадобиться відкладати велику кількість коштів на переобладнання та проведення стабільних каналів зв'язку і створення гарних захищених систем для корпоративної роботи.

І останньою течією хотілося б виділити екологізацію. Метою такого напрямку є створення стабільної екологічної системи у світовій економіці, яка зможе задовільняти потреби людства без шкоди для нашої планети та її мешканців. Екологізація супроводжується зростанням інноваційних процесів, збільшення ефективності використання ресурсів та кращим пристосуванням до навколишнього середовища, що забезпечує гнучкість світової економіки в цілому.

Отже у висновку можна сказати, що світова економіка наразі має три основні тенденції: глобалізація, цифровізація та екологізація. Усі вони мають як свої плюси, так і мінуси, але можна сказати точно, що вони є більш корисними для світу ніж шкідливими. Не дивлячись на певний список загроз та викликів, усі три напрями приносять багато корисного і бізнесам і звичайному населенню. Дотримуючись таких трендів, світова економіка зможе розвиватися швидше і

значно ефективніше, покращуючи рівень життя населення і допомагаючи нам зберегти світ навколо не спотворивши його через власні потреби для наступних поколінь.

Література:

1. Фомішина В. М., Антофій Н. М., Грановська В. Г., Крикунова В. М., 2021. Світова економіка. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/7715>
2. Максименко Я. А., Кропива. В. О. "Глобалізація як тенденція розвитку сучасної світової економіки." Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) 4 2020, 49-53. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/226071/225781>
3. Голіков А. П., О. А. Довгаль. "Світова економіка." 2014.
4. Філіпенко А.С. "Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність", К: Знання, 2007, 24–25.
5. Ночвіна, І. О. "Цифровізація економіки: можливості та основні загрози" *Збірник наукових праць ХНПУ імені ГС Сковороди "Економіка"* 19, 2021, 90-97. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678>
6. Томашук І. В., Сусіденко Ю. В., Бурдяк М. І. "Глобальні тенденції розвитку світової економіки в умовах цифровізації: екологічний аспект." *"Бізнес-навігатор"*. 2024, Вип. 2, 75, 15-28. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=36060>

БОРОДУЛЯ Анна
(науковий керівник – д. е. н., проф. Людмила ПІДДУБНА)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

КОМПЛЕКСНА ОПТИМІЗАЦІЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БАГАТОФАКТОРНИХ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ НЕБЕЗПЕЧНИХ ВАНТАЖІВ

У сучасних умовах трансформації глобального економічного середовища, посилення конкуренції та нестабільності енергетичних ринків особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності імпоротної діяльності підприємств. Для України імпорт паливно-енергетичних ресурсів, зокрема дизельного палива та бензину, має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на енергетичну безпеку, стабільність функціонування транспорту та промисловості. Водночас здійснення імпортних операцій із небезпечними вантажами супроводжується значними ризиками, що мають комплексний характер і включають логістичні, економічні, екологічні та регуляторні аспекти. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства розглядається як система взаємодії із зовнішнім середовищем, яка потребує ефективного управління ресурсами, витратами та ризиками [1]. Дослідження вітчизняних науковців свідчать, що ефективність імпоротної діяльності значною мірою залежить від оптимізації логістичних процесів, раціонального вибору постачальників та адаптації до змін міжнародного ринку [2; 5].

Нормативно-правове регулювання імпоротної діяльності в Україні базується на Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який визначає принципи свободи зовнішньоекономічного підприємництва, юридичної рівності суб'єктів та захисту національних інтересів [3]. Водночас митне регулювання та статистичний облік імпортних операцій формують основу для контролю та аналізу ефективності зовнішньоторговельних процесів [4]. Однак сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням невизначеності, що обумовлює необхідність застосування комплексного підходу до оптимізації імпоротної діяльності, особливо у сфері перевезення небезпечних вантажів.

ТОВ «Енерго-ресурс ЛТД» здійснює імпорт нафтопродуктів, що належать до категорії небезпечних вантажів, діяльність з якими потребує дотримання жорстких вимог щодо транспортування, зберігання та контролю якості. Аналіз діяльності підприємства дозволяє виділити ключові проблеми: високу залежність від зовнішніх постачальників, значні логістичні витрати, складність митного оформлення, а також вплив валютних коливань і нестабільності світових цін на енергоресурси. Додатковими факторами ризику є обмеження транспортної інфраструктури, геополітична нестабільність та посилення екологічних вимог до перевезення небезпечних вантажів.

У таких умовах особливої важливості набуває впровадження системи комплексної оптимізації імпоротної діяльності, яка передбачає інтеграцію логістичних, економічних та управлінських інструментів. Зокрема, логістична оптимізація включає вибір найбільш ефективних маршрутів постачання,

використання мультимодальних перевезень, а також мінімізацію часу доставки та витрат на транспортування. Економічна оптимізація передбачає вдосконалення структури контрактів, використання механізмів хеджування валютних ризиків, а також застосування економіко-математичних моделей для прогнозування витрат і доходів [1; 2]. Організаційна складова включає диверсифікацію постачальників, впровадження сучасних цифрових систем управління імпортними операціями, автоматизацію документообігу та підвищення прозорості бізнес-процесів.

Важливим елементом оптимізації є управління ризиками, що передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних загроз. До основних інструментів належать страхування вантажів, створення резервних каналів постачання, дотримання міжнародних стандартів перевезення небезпечних вантажів, а також впровадження систем моніторингу логістичних процесів у режимі реального часу. Комплексне застосування зазначених заходів дозволяє не лише знизити витрати, але й підвищити стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що ефективна оптимізація імпоротної діяльності підприємства, яке працює з небезпечними вантажами, можлива лише за умови системного підходу, що враховує багатофакторний характер ризиків та необхідність інтеграції сучасних управлінських інструментів [1; 2]. Запропоновані напрями оптимізації сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню витрат та забезпеченню стабільності постачання. Перспективами подальших досліджень є розвиток цифрових логістичних платформ, впровадження інтелектуальних систем управління ризиками та адаптація імпоротної діяльності до умов глобальної економічної нестабільності.

Література:

1. Мазаракі А.А., Мельник Т.М., Дьяченко О.В. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: монографія. Київ: КНТЕУ, 2019. 312 с.
2. Козак Ю.Г. (ред.). Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 292 с.
3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
4. Державна служба статистики України. Методологія зовнішньої торгівлі: Київ: Держстат України, 2020. 45 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: монографія. Київ: ЦУЛ, 2013. 408 с.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції питання формування ефективної конкурентної стратегії підприємства набуває особливої актуальності. Динамічність міжнародного середовища, розвиток потреб споживачів змушують компанії постійно модернізувати та розширювати методи та технології ведення бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції [1]. Особливо це актуально для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності та одночасної адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу

Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства базуються на концепціях стратегічного управління, які передбачають визначення довгострокових цілей розвитку та шляхів їх досягнення з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Як зазначають Євтушенко Н. О. та Пільник Т. А., конкурентна стратегія це модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка представляє собою систему спланованих дій, що дозволяє забезпечити йому необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та підвищення конкурентоспроможності [2]. У цьому контексті стратегія виступає не лише інструментом адаптації, але й засобом активного впливу на ринкове середовище.

Важливим аспектом є розуміння міжнародної конкурентної стратегії як складної багаторівневої системи, яка враховує специфіку функціонування підприємства на глобальних ринках. За визначенням Темченка В. А., міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність ефективно конкурувати на зовнішніх ринках, забезпечуючи відповідність продукції міжнародним стандартам, оптимальне співвідношення ціни та якості, а також здатність до інноваційного розвитку [3]. Таким чином, формування міжнародної конкурентної стратегії передбачає врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і глобальних тенденцій розвитку економіки.

Суттєву роль у формуванні міжнародної конкурентної стратегії відіграють фактори зовнішнього середовища, серед яких ключовими є рівень конкуренції, регуляторні умови, технологічні зміни та поведінка споживачів. Дослідження Савченка В. Ф. та Редьки Є. свідчать, що конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках значною мірою залежить від їх здатності адаптуватися до змін у глобальному середовищі, зокрема через підвищення якості продукції, впровадження інновацій та оптимізацію бізнес-процесів [4].

Особливе значення у сучасних умовах набувають інноваційні фактори формування конкурентної стратегії. Інновації виступають ключовим джерелом конкурентних переваг підприємства, оскільки забезпечують можливість створення унікальної цінності для споживачів, підвищення ефективності виробництва та освоєння нових ринків. У контексті міжнародної діяльності

інноваційна складова дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до вимог зовнішнього середовища, але й активно формувати нові ринкові ніші та зміцнювати свої позиції на глобальному рівні.

Водночас важливим елементом формування конкурентної стратегії є диференціація, яка дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів шляхом створення унікальних характеристик товару або послуги. Ткачук Н. та Заяць О. підкреслюють, що для багатонаціональних підприємств характерним є використання різних типів конкурентних стратегій залежно від особливостей конкретних ринків, що зумовлює необхідність гнучкого стратегічного управління. Це дозволяє компаніям не тільки розширити свою присутність в різних країнах і регіонах, але й отримати там конкурентні переваги в порівнянні з іншими місцевими компаніями [5].

Формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства є складним процесом, який передбачає інтеграцію теоретичних підходів стратегічного управління, аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх ресурсів та врахування інноваційних факторів розвитку. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству не лише забезпечити стабільне функціонування на міжнародних ринках, але й досягти довгострокових конкурентних переваг.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств системного підходу до формування конкурентної стратегії, який передбачає поєднання традиційних та інноваційних інструментів управління. Міжнародна конкурентна стратегія повинна бути адаптивною, орієнтованою на створення цінності для споживача та здатною забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Література:

1. Шталь Т. В. Маркетингові технології досягнення конкурентоспроможності експорту компаній / Т. В. Шталь, В. О. Козуб // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : міжнар. науково-практ. конф., 15 трав. 2019 р. : тези допов. / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. – Х. : ХДУХТ, 2019. – Ч. 2. – 286 с. – С. 97-98. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21599>
2. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 29-34. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2724>
3. Темченко В. А. Стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/items/8b467218-5e68-47bc-937a-f8c6b45804ca>
4. Савченко В. Ф., Редька Є. Конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія: Економічні науки. 2014. № 3(23). С. 70-77. URL: <https://journals.uran.ua/nvgeci/article/view/38014>
5. Ткачук Н., Заяць О. Диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств // Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4780>

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ГЛОБАЛЬНІ ЦИФРОВІ РИНКИ: ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємства дедалі частіше розглядають глобальні цифрові ринки як ключовий напрям розширення своєї діяльності. Цифровізація бізнес-процесів, стрімке зростання електронної комерції та розвиток міжнародних онлайн-платформ створюють нові можливості для виходу компаній на зовнішні ринки з мінімальними транзакційними витратами. У цьому контексті стратегія виходу підприємства на глобальні цифрові ринки набуває особливого економічного значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень прибутковості, конкурентоспроможності та масштабованості бізнесу.

Глобальні цифрові ринки представлені такими платформами, як Amazon, Alibaba, eBay, Etsy, Shopify, а також соціальними комерційними екосистемами (Instagram Shopping, TikTok Shop тощо). Вони забезпечують підприємствам доступ до широкої міжнародної аудиторії, знижують бар'єри входу та дозволяють швидко тестувати попит на продукцію в різних країнах. Водночас ефективність виходу на такі платформи залежить від правильно обраної стратегії інтернаціоналізації та здатності компанії адаптувати бізнес-модель до умов цифрового середовища [1].

Економічне обґрунтування виходу на глобальні цифрові ринки базується на оцінюванні співвідношення витрат і вигод. До основних витрат належать витрати на реєстрацію та обслуговування акаунтів на платформах, маркетингове просування, логістику, адаптацію продукції до вимог міжнародних ринків, а також комісії цифрових платформ. Водночас основними вигодами є розширення ринку збуту, зростання обсягів продажів, диверсифікація ризиків та підвищення впізнаваності бренду на міжнародному рівні [2].

Однією з ключових стратегій виходу підприємств на глобальні цифрові ринки є стратегія прямого входу через міжнародні маркетплейси. Вона передбачає реєстрацію компанії як продавця на глобальних платформах та реалізацію продукції безпосередньо кінцевим споживачам. Така стратегія є відносно швидкою та економічно ефективною, оскільки не потребує створення фізичної інфраструктури за кордоном, однак вимагає високого рівня конкурентоспроможності продукції та ефективного цифрового маркетингу [3].

Іншою поширеною стратегією є використання моделі дропшипінгу, яка дозволяє підприємствам мінімізувати витрати на складські запаси та логістику. У цій моделі виробник або постачальник напряму відправляє товар кінцевому споживачу, що знижує операційні витрати та дозволяє швидко масштабувати бізнес. Однак ефективність такої стратегії значною мірою залежить від надійності постачальників і рівня контролю якості [4].

Також підприємства активно використовують стратегію багатоканальної присутності (omnichannel strategy), яка передбачає одночасну роботу через декілька цифрових платформ, власні інтернет-магазини та соціальні мережі. Такий підхід дозволяє максимізувати охоплення аудиторії, підвищити рівень продажів та зменшити залежність від однієї платформи. З економічної точки зору ця стратегія є більш витратною, але забезпечує вищу стабільність доходів у довгостроковій перспективі.

Важливим елементом економічного обґрунтування є оцінювання ефективності інвестицій у цифрову експансію. Для цього використовуються такі показники, як рентабельність інвестицій (ROI), вартість залучення клієнта (CAC), довічна цінність клієнта (LTV), а також коефіцієнт конверсії. Аналіз цих показників дозволяє підприємствам оптимізувати маркетингові бюджети та підвищувати ефективність виходу на нові ринки.

Особливу роль у стратегіях виходу на глобальні цифрові ринки відіграє цифровий маркетинг. Використання SEO, контекстної реклами, соціальних медіа, influencer-маркетингу та email-кампаній дозволяє підприємствам ефективно просувати продукцію на міжнародному рівні. При цьому ключовим фактором успіху є локалізація контенту з урахуванням мовних, культурних та поведінкових особливостей цільових ринків.

Крім того, цифрові платформи дозволяють підприємствам отримувати доступ до великого обсягу аналітичних даних, що є основою для прийняття стратегічних рішень. Big Data та штучний інтелект використовуються для прогнозування попиту, аналізу поведінки споживачів та оптимізації асортиментної політики. Це значно підвищує точність управлінських рішень та знижує ризики виходу на нові ринки.

Таким чином, стратегії виходу підприємств на глобальні цифрові ринки є важливим інструментом забезпечення їхньої міжнародної конкурентоспроможності. Економічна ефективність таких стратегій залежить від правильного вибору моделі виходу, рівня цифрової зрілості підприємства та здатності адаптуватися до умов глобального цифрового середовища. Успішна реалізація цифрової експансії дозволяє підприємствам не лише розширити ринки збуту, а й сформувані стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Stadnichenko V. V., Chukhno N. P. Цифрова стратегія у комплексі маркетингу // Journal of Strategic Economic Research. 2025. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.11>
2. Білик І. І. Вплив цифрових платформ та інструментів інтернет-маркетингу на маркетингові стратегії підприємств // Прикарпатський економічний вісник. 2023. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.268-278>
3. Кузьминчук Н., Куценко Т., Писаревська Г. Організаційно-економічний механізм адаптації маркетингової стратегії в цифровому середовищі // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2025. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-9](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-9)
4. Грищенко І. М., Шкода Д. М. Концептуальні засади цифрового маркетингового менеджменту сучасних організацій // Journal of Strategic Economic Research. 2023. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.4.8>

ГОНЧАРОВА Анастасія
(науковий керівник — викл., Мілана СНОПЧЕНКО)
“Економіка підприємства”, 2 курс, ННІ економіки і права
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ АРХІТЕКТУРИ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНОГО ТРАНСНАЦІОНАЛІЗМУ

Сьогодні, через розвиток економіки, розвиток науки та промисловості, покращення рівня життя населення, все більше стають актуальними процеси глобалізації та інтернаціоналізації. Пов'язати це можна з нерівномірним розподілом ресурсів між країнами, інтернаціоналізація дає можливість обміну товарами, що задовольняє потреби обох сторін. Вищеназвані процеси дещо змінюють стан світової економіки, поступово розглянемо результати цього впливу та охарактеризуємо його.

Транснаціоналізм розв'язує проблему дефіциту ресурсів в певних країнах, дозволяє окремим регіонам спеціалізуватися на певних галузях та стимулює науковий прогрес.

Транснаціональні компанії володіють багатьма перевагами, тому що в них є можливість займати більшу частину ринку. Це дозволяє впливати на ціну товару, не обмежуватися географічними кордонами при виборі розташування певного підрозділу, аналізуючи ситуацію в регіонах. Для підприємства це великі можливості, які будуть давати змогу заробляти більше грошей та розширювати діяльність.

Транснаціональна компанія має багато переваг, на відміну від конкурентів, які обмежені географічними кордонами, однак, вихід на міжнародний ринок може бути складним етапом розвитку для багатьох підприємств, і не кожна галузь буде актуальною в іншій країні.

Тобто, другою перешкодою є проблема складної адаптації під попит інших країн.

Також важливу роль займає прийняття логістичних рішень, там де важливо враховувати максимально дешевий та безпечний шлях доставлення продукції.

Між транснаціональними компаніями також існує конкуренція, оскільки всі вони хочуть займати більшу частку світового ринку, загалом вся діяльність таких компаній направлена на орієнтованість на велику кількість споживачів.

Недоліком який вносять ТНК в розвиток світової економіки є те, що займають вони значну частину світового ринку, тим самим можуть встановлювати різні ціни в країнах на один і той самий товар, посилюючи міграцію в більш розвинені країни й, як наслідок, малорозвинені країни не мають можливості для прогресу, робоча сила там є дешевою і розмістити свій філіал в такій країні є в інтересах ТНК. Компанії що займають велику частку світового ринку тим самим дестимулюють розвиток інших компаній, які не будуть розглядати вихід на міжнародний ринок через високу конкуренцію.

На думку С. В. Войтка, О. А. Гавриша, О. О. Корогодової та Т. Є. Моїсеєнко, «керівництво ТНК стикається з певними ризиками, які не властиві

національним компаніям у своїй країні. До цих ризиків, насамперед, належать валютні ризики, ризик можливої експропріації бізнесу або інших дій уряду». [1]

Розглянувши це твердження, доцільно звернути особливу увагу на серйозність кроку виходу на міжнародний ринок і усвідомлення ризиків. Транснаціоналізм є доречним у виробництві складних товарів, які потребують декількох етапів виготовлення, і кожен елемент такого товару є різним, це просто полегшить процес і дасть можливість країнам з різним рівнем розвитку у світовій економіці взяти участь спільному проєкті. Також неможливо не врахувати, що транснаціоналізм дозволяє бізнесу не обмежуватися ресурсами, в середині держави(природні ресурси, достатня кількість робочої сили, кліматичні умови, тощо).

Як стверджує В. Венгер [2], транснаціональні корпорації часто використовують державну підтримку та монопольний статус для захоплення нових ринків. Отримуючи доступ до стратегічних ресурсів та інфраструктури країни-реципієнта, вони створюють жорсткий конкурентний тиск на місцевий бізнес, що суттєво гальмує його розвиток. Дійсно, важко з цим не погодитися: для кожної країни є пріоритетом власна економічна сталість, і ризикувати не завжди доречно.

Тим самим транснаціональні корпорації для реалізації своїх цілей, виходять на ринок певної країни, пропонують нові робочі місця, реалізацію на ринку нового продукту, конкуруючі з національним виробником, що може призводити до зменшення внеску національних виробників у ВВП країни.

Національна економіка розвивається за рахунок підвищення валового національного доходу, і якщо розвиток національної промисловості країни не спостерігається, їй буде важко підтримувати стабільний рівень розвитку економіки.

Загалом можемо помітити, що тенденція утворення транснаціональних компаній має значні позитивні аспекти і для споживачів продукції, відкриваючи перед ними ширший спектр товарів. В довгостроковому періоді для розвитку економіки це дає позитивний результат, тому що є стимулом для економічного зростання, підвищує попит споживачів та мотивує їх, формує в них нові потреби.

Тобто у підсумку, обов'язково маємо звернути увагу на можливість «витіснення» транснаціональними компаніями національних виробників, що часто послабшує економічний потенціал країни. Але стверджувати про необхідність скасування діяльності ТНК є недоцільним, тому що транснаціоналізм має позитивні риси, які сприяють розвитку зв'язків між країнами і розвитку національної економіки кожної окремою держави.

Література:

1. Войтко С. В., Гавриш О. А., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. Транснаціональні корпорації Навчальний посібник. С. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/443e7402-6c8f-4f78-9d3d-d89f9c0cfab2/content>
2. Венгер В. В. Особливості формування та розвитку транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2019. № 2(4). С. 35. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/76>

ESG ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки та зростання ролі сталого розвитку особливого значення набуває впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) у діяльність підприємств. ESG-концепція виступає важливим інструментом підвищення інвестиційної привабливості компаній, особливо в контексті їхньої міжнародної діяльності. Інвестори дедалі частіше орієнтуються не лише на фінансові показники, а й на нефінансові аспекти, пов'язані з екологічною відповідальністю, соціальними практиками та якістю корпоративного управління [2].

Зростання значущості ESG обумовлено низкою факторів, серед яких посилення глобальних екологічних викликів, розвиток міжнародних стандартів сталого розвитку, підвищення прозорості бізнесу та зміна поведінки інвесторів. У цьому контексті підприємства, що інтегрують ESG-принципи у свою стратегію, отримують додаткові конкурентні переваги, зокрема доступ до міжнародних фінансових ресурсів, підвищення довіри з боку інвесторів та зміцнення репутації на глобальному ринку.

Екологічна складова ESG передбачає відповідальне ставлення підприємства до навколишнього середовища, зокрема зниження викидів парникових газів, ефективне використання ресурсів, впровадження енергоощадних технологій та розвиток «зелених» інновацій. Для міжнародних інвесторів ці аспекти є важливими індикаторами довгострокової стійкості бізнесу, оскільки вони знижують екологічні ризики та витрати, пов'язані з регуляторними обмеженнями [1].

Соціальна складова ESG охоплює питання взаємодії підприємства з працівниками, споживачами та суспільством загалом. Це включає дотримання трудових прав, забезпечення безпечних умов праці, розвиток людського капіталу, а також участь у соціальних ініціативах. Високий рівень соціальної відповідальності сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищує її привабливість для інвесторів, які враховують соціальні ризики у процесі прийняття рішень.

Управлінська складова ESG (governance) пов'язана з якістю корпоративного управління, прозорістю діяльності, ефективністю системи контролю та дотриманням етичних стандартів. Для міжнародних інвесторів особливе значення мають такі фактори, як незалежність ради директорів, захист прав акціонерів, антикорупційна політика та відкритість фінансової звітності. Високий рівень корпоративного управління знижує ризики зловживань та підвищує довіру до компанії [3].

Інтеграція ESG-принципів у діяльність підприємства сприяє покращенню його інвестиційної привабливості через кілька ключових механізмів. По-перше,

це зниження ризиків, пов'язаних з екологічними, соціальними та управлінськими факторами. По-друге, підвищення прозорості та відкритості бізнесу, що є важливим для іноземних інвесторів. По-третє, доступ до нових джерел фінансування, зокрема «зелених» облігацій, ESG-фондів та інституційних інвесторів, які орієнтуються на принципи сталого розвитку.

На міжнародному рівні ESG-фактори стають невід'ємною частиною інвестиційного аналізу. Провідні інвестиційні фонди, банки та рейтингові агентства активно використовують ESG-критерії для оцінки компаній. Наявність високих ESG-рейтингів може суттєво впливати на вартість капіталу підприємства, знижуючи його та забезпечуючи більш вигідні умови фінансування. Водночас компанії з низькими ESG-показниками можуть стикатися з обмеженням доступу до міжнародних ринків капіталу.

Важливо зазначити, що впровадження ESG-принципів потребує комплексного підходу та значних організаційних змін. Підприємства повинні інтегрувати ESG у свою корпоративну стратегію, розробляти відповідні політики, системи моніторингу та звітності. Значну роль відіграє використання міжнародних стандартів нефінансової звітності, таких як GRI, SASB, TCFD, що забезпечують порівнянність та прозорість інформації для інвесторів.

Разом з тим існують і певні виклики, пов'язані з впровадженням ESG. Серед них — відсутність уніфікованих стандартів оцінки, складність збору та аналізу нефінансових даних, а також додаткові витрати на впровадження відповідних практик. Однак у довгостроковій перспективі ці витрати компенсуються за рахунок підвищення ефективності діяльності, зниження ризиків та зростання інвестиційної привабливості.

Для українських підприємств інтеграція ESG-принципів є особливо актуальною в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності залучення іноземних інвестицій. Впровадження ESG-підходів дозволяє підвищити конкурентоспроможність компаній на міжнародному рівні, забезпечити відповідність європейським стандартам та зміцнити позиції на глобальних ринках.

Таким чином, ESG-принципи виступають ефективним інструментом підвищення інвестиційної привабливості підприємства на міжнародному рівні. Їх інтеграція у стратегічне управління сприяє зниженню ризиків, підвищенню прозорості та доступу до фінансових ресурсів, а також забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність компанії в умовах глобалізації.

Література:

1. Савицька Н. Л. ESG-фактори у забезпеченні сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 152–158.
2. Ларіна Я. С., Нагорна О. В. Сталий розвиток та ESG-орієнтований маркетинг у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-12>
3. Ковальчук С. В., Михайлюк О. Л. Впровадження ESG-принципів у діяльність підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 98–104.

ECONOMIC ACCESSIBILITY OF GOODS AS AN ELEMENT OF REGULATORY POLICY

When prices increase and incomes remain unchanged, purchasing power decreases, which limits people's ability to buy goods. In such conditions, economic accessibility becomes not only a social issue but also an economic problem related to market functioning. Therefore, the state applies regulatory instruments that influence prices and the way they are formed. Regulatory policy has both advantages and limitations. Different instruments may lead to both positive and negative consequences. Therefore, it is important to analyze how price controls, price caps, subsidies, and taxation relate to the goal of maintaining economic accessibility.

The aim of this paper is to analyze economic accessibility of goods as an element of regulatory policy. The research is based on the analysis of modern economic models, case study methods, and systematic review of literature.

Economic accessibility is defined as the relationship between prices and the financial capacity of households, that is, the ability to regularly purchase goods without excessive burden on the household budget. Purchasing power shows how many goods and services can be bought at a given level of income and prices. When prices increase while incomes remain unchanged, purchasing power decreases, which reduces economic accessibility. Price decisions and pricing mechanisms are connected to consumer welfare and perceptions of fairness; therefore, accessibility should be considered mainly as an economic issue [2; p. 1–2]. The problem is most visible in the case of socially important goods and essential products, where governments more often apply regulation (food products, utilities, energy resources, and other basic categories).

The state corrects market functioning through regulatory instruments [3, pp. 4–5]. In economic theory, regulation is associated with balancing consumer protection and the need to preserve incentives for efficiency and sustainable supply [3, pp. 5–6]. If price restrictions are poorly designed, they may lead to shortages and market distortions [5, pp. 10–11]. In regulatory studies, it is emphasized that intervention in the price formation process is justified when there are clear economic reasons and when both social goals and market efficiency must be considered at the same time [3, pp. 4–6]. Therefore, accessibility can be viewed as the result of interaction between market mechanisms and state intervention.

In modern theoretical models, the regulator maximizes a weighted social welfare function, and policy design reflects a compromise between consumer coverage, price accessibility, and profitability. This means that ensuring accessibility is inevitably connected with a trade-off between consumer interests and the stability of supply. In addition, if price restrictions are set incorrectly, they may lead to shortages, parallel markets, and distortions in demand [5, p. 12]. Therefore, the evaluation of regulation should consider not only short-term price reductions but also long-term effects on the market.

The link between economic accessibility and regulatory policy is explained by the fact that the state can influence prices by functioning through a set of instruments:

The first instrument is price controls. They can quickly reduce price pressure and are often used in crisis situations [5, pp. 2–3]. However, if the parameters are incorrect, they may lead to shortages, lower quality, and distortions in allocation [5, pp. 12–14].

The second instrument is price-cap regulation. It limits the maximum price level and is used to restrain market power [4, pp. 174]. Its effectiveness depends on accurate calculation: an excessively strict cap reduces incentives for investment, while a weak cap has little effect on accessibility [4, pp. 173–175].

The third instrument is subsidies. They reduce the burden on consumers by compensating for part of the costs or providing targeted support. However, subsidies require budget resources and precise targeting; otherwise, they may lead to inefficiency and market distortions [5, pp. 18–20].

The fourth instrument is taxation. Reducing indirect taxes can lower the final price and increase accessibility. Tax measures do not set prices directly but influence the conditions of price. Their effect is not always fully passed on to consumers, especially when competition is limited.

Digital tools can make regulatory policy more precise. In price regulation, information asymmetry — a situation where firms have more information about their costs than regulators — is an important problem [4, p. 173]. If regulators have better data, they can design policies more effectively. Regulation also needs a clear institutional framework [3, pp. 4–6]. In this context, online price monitoring can help regulators react more accurately to market changes.

Example 1: In EU countries, economic accessibility of certain socially important goods is supported through the application of reduced VAT rates to specific categories of products (for example, food), which lowers the tax burden and affects the final consumer price [6]. This instrument represents a market-based form of regulation because the state does not set the price directly but influences its formation through changes in the tax rate [3, pp. 4–5].

In addition to VAT, excise taxes (for example, on fuel) may also influence economic accessibility, as they affect transportation costs and indirectly impact the final prices of many goods.

Example 2: In the United Kingdom, a price cap is applied in the retail electricity and gas market, limiting the maximum tariffs for households [7]. This measure is aimed at protecting consumers from excessive price increases. However, it requires accurate parameter design, since excessive restrictions may negatively affect market incentives and the stability of supply.

Conclusion: Economic accessibility reflects the ability of the population to purchase socially important goods at the existing level of prices and incomes. In this context, regulatory policy plays an important role, as through price and financial instruments the state influences the relationship between price and income and seeks to maintain a balance between accessibility and stability of supply. Direct price controls and price caps can quickly reduce price pressure; however, if they are poorly designed, they may lead to shortages and market distortions. Therefore, the most

sustainable approach is a combination of instruments that allows maintaining accessibility, stable supply, and economic efficiency at the same time.

References:

1. Liu, B., et al. (2025). A systematic review of food accessibility in the food supply chains.
2. Krasnikova, R. (2025). Pricing dilemmas in the context of consumer welfare. <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/318>
3. Dunne, N. (2017). Price Regulation in the Social Market Economy. London School of Economics Working Paper. https://researchonline.lse.ac.uk/id/eprint/73418/1/WPS2017-03_Dunne.pdf
4. Cowan, S. (2002). Price-cap regulation. Swedish Economic Policy Review. pp. 167–188.
5. Guénette, J. D. (2020). Price Controls: Good Intentions, Bad Outcomes. World Bank Policy Research Working Paper. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/735161586781898890/pdf/Price-Controls-Good-Intentions-Bad-Outcomes.pdf>
6. European Commission. VAT rates (VAT Directive / reduced rates categories). Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/vat-directive/vat-rates_en
7. Ofgem. Energy price cap explained. Available at: <https://www.ofgem.gov.uk/information-consumers/energy-advice-households/energy-price-cap-explained>

ЛАЗУРЕНКО Дмитро
(науковий керівник – д.е.н., проф. Юрій ЗАЙЦЕВ)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

ВПЛИВ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИХ ФАКТОРІВ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальної нестабільності воєнно-політичні фактори набувають визначального впливу на формування та реалізацію зовнішньоекономічних стратегій підприємств. Збройні конфлікти, політична турбулентність, санкційні обмеження та зміни у міжнародній торговельній політиці суттєво трансформують умови функціонування бізнесу на зовнішніх ринках. У таких умовах економічна ефективність міжнародної діяльності підприємств залежить не лише від традиційних ринкових чинників, але й від здатності адаптуватися до підвищених ризиків та невизначеності.

Воєнно-політичні фактори насамперед впливають на рівень ризику зовнішньоекономічної діяльності. Підприємства стикаються з ускладненням логістичних ланцюгів, зростанням вартості транспортування, обмеженням доступу до окремих ринків, а також підвищенням страхових та операційних витрат. Це безпосередньо знижує рентабельність експортно-імпорتنих операцій та ускладнює довгострокове стратегічне планування [1].

Важливим наслідком воєнно-політичної нестабільності є зміна географії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Компанії змушені переорієнтуватися на альтернативні ринки збуту та постачання, диверсифікуючи свої міжнародні зв'язки. Така диверсифікація дозволяє частково знизити ризики, однак часто супроводжується зростанням витрат на адаптацію продукції, сертифікацію та маркетингове просування на нових ринках [2].

Суттєвий вплив мають також санкційні обмеження та торговельні бар'єри, які змінюють умови доступу до міжнародних ринків. Підприємства можуть втрачати традиційні ринки збуту або стикатися з обмеженнями у використанні фінансових інструментів міжнародних розрахунків. Це знижує ліквідність зовнішньоекономічних операцій та збільшує транзакційні витрати.

Окрему роль відіграє політична невизначеність, яка впливає на інвестиційну привабливість підприємств та країн загалом. Умови війни знижують рівень довіри міжнародних партнерів, що ускладнює укладання довгострокових контрактів та залучення іноземних інвестицій. Це, у свою чергу, обмежує можливості модернізації виробництва та розвитку експортного потенціалу [3].

Водночас підприємства, які ефективно адаптуються до нових умов, можуть отримувати і певні конкурентні переваги. Зокрема, компанії, що швидко диверсифікують ринки збуту, впроваджують цифрові канали продажу та використовують гнучкі логістичні моделі, демонструють вищу стійкість до кризових явищ. Таким чином, воєнно-політичні фактори не лише створюють

ризика, але й стимулюють структурну трансформацію зовнішньоекономічних стратегій.

Особливого значення набуває цифровізація зовнішньоекономічної діяльності. Використання цифрових платформ, електронної комерції та онлайн-комунікацій дозволяє підприємствам підтримувати міжнародні зв'язки навіть в умовах фізичних обмежень. Це підвищує гнучкість бізнес-моделей і частково компенсує негативний вплив воєнних факторів на економічну ефективність.

Крім того, важливим інструментом мінімізації негативного впливу є страхування зовнішньоекономічних ризиків та державна підтримка експортерів. Використання експортних кредитних агентств, гарантійних механізмів та програм підтримки дозволяє знизити фінансові втрати підприємств та підвищити стабільність міжнародної діяльності.

Таким чином, економічна ефективність зовнішньоекономічних стратегій підприємств в умовах воєнно-політичних факторів є багатовимірною категорією, що залежить від рівня ризиків, здатності до адаптації та використання інноваційних інструментів управління. У сучасних умовах ключовим чинником успіху стає не лише конкурентоспроможність продукції, але й стратегічна гнучкість підприємства.

Додатково слід підкреслити, що в умовах воєнно-політичної нестабільності суттєво зростає роль державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Держави запроваджують спеціальні механізми підтримки експортерів, зокрема страхування воєнних ризиків, експортне кредитування, податкові стимули та спрощення митних процедур. Такі інструменти дозволяють частково компенсувати негативний вплив кризових факторів та підтримувати конкурентоспроможність національних підприємств на міжнародних ринках. Водночас ефективність державної політики значною мірою визначає швидкість адаптації бізнесу до нових умов та стабільність його зовнішньоекономічних позицій.

Важливим напрямом підвищення стійкості зовнішньоекономічних стратегій є також розвиток стратегічного партнерства та інтеграція підприємств у міжнародні виробничі та логістичні мережі. Участь у глобальних ланцюгах доданої вартості дозволяє диверсифікувати ризики, забезпечити стабільність постачання та розширити доступ до нових ринків збуту.

Література:

1. Горбаль Н. І., Сліпачик С. В. Вплив глобальних кризових процесів на міжнародну економічну діяльність підприємств // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2024. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.026>

2. Корж М., Сова В., Фоміченко І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобальної нестабільності // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)03](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)03)

3. Кузьминчук Н., Куценко Т., Писаревська Г. Адаптація стратегій підприємств до умов кризового середовища // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2025. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-9](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-9)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ HR-ТРЕНДІВ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки система управління персоналом зазнає суттєвих змін. Особливої актуальності набуває трансформація систем оцінювання та мотивації персоналу, які повинні відповідати новим вимогам ринку праці, технологічного розвитку та очікуванням працівників. Глобальні HR-тренди формують нові підходи до управління людськими ресурсами, що потребує адаптації підприємств до сучасних умов функціонування.

Проблематика оцінювання та мотивації персоналу в умовах трансформації HR-середовища широко досліджується у сучасній науковій літературі. Особлива увага приділяється впливу цифровізації, розвитку штучного інтелекту, змінам у поведінці працівників та зростанню ролі нематеріальної мотивації. Дослідження свідчать, що сучасні HR-системи поступово переходять від традиційних підходів до більш гнучких, персоналізованих моделей управління персоналом [1].

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується активним впровадженням цифрових технологій та інноваційних інструментів, що суттєво змінюють підходи до оцінювання результатів праці та формування мотиваційних механізмів. Одним із ключових факторів трансформації є широке використання штучного інтелекту та аналітики даних у HR-процесах. У 2024–2025 роках більшість компаній активно інвестують у впровадження AI-рішень у сфері підбору персоналу, оцінювання ефективності та розвитку працівників, що дозволяє підвищити точність оцінювання та зменшити вплив суб'єктивних факторів [2].

Застосування цифрових технологій сприяє переходу від періодичного оцінювання персоналу до безперервного моніторингу результативності діяльності працівників. Це забезпечує можливість оперативного коригування мотиваційних механізмів та підвищення рівня залученості персоналу. Водночас аналітичні інструменти дозволяють підприємствам формувати індивідуалізовані підходи до мотивації, враховуючи потреби та очікування працівників.

Актуальні статистичні дані свідчать про суттєві зміни у сфері залученості персоналу. Зокрема, у 2024 році лише близько 21 % працівників у світі демонструють високий рівень залученості до роботи, що є зниженням порівняно з попередніми роками та свідчить про кризу традиційних підходів до мотивації [3]. Одночасно близько 44 % молодих працівників розглядають можливість зміни місця роботи через недостатній рівень розвитку та мотивації, що підкреслює необхідність трансформації HR-систем [3]. Крім того, загальний рівень залученості працівників знизився більш ніж на 4 % у 2024 році, що

негативно впливає на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємств [4].

Важливою тенденцією є зростання ролі нематеріальної мотивації та формування позитивного досвіду працівника. У сучасних умовах працівники все більше цінують гнучкість умов праці, можливості професійного розвитку та баланс між роботою і особистим життям. За результатами досліджень, близько 67 % роботодавців у 2025 році зберігають або розширюють практики гнучкої зайнятості, що свідчить про закріплення цієї тенденції [5].

Одночасно спостерігається активне впровадження цифрових платформ для оцінювання персоналу та управління його розвитком. Використання таких інструментів дозволяє скоротити час на підбір персоналу, який у середньому становить 25–35 днів у високотехнологічних галузях, а також підвищити ефективність процесів адаптації та навчання працівників [5]. Це створює передумови для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Важливим напрямом трансформації системи оцінювання та мотивації персоналу є інтеграція штучного інтелекту в процеси управління персоналом. AI дозволяє автоматизувати рутинні HR-процеси, забезпечити персоналізацію мотиваційних програм та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Водночас використання таких технологій супроводжується певними викликами, зокрема необхідністю забезпечення довіри працівників до цифрових інструментів та захисту персональних даних.

Для підприємств України трансформація системи оцінювання та мотивації персоналу є особливо актуальною в умовах інтеграції до міжнародного економічного простору та посилення конкуренції на ринку праці. Впровадження сучасних HR-практик дозволяє підвищити привабливість підприємств як роботодавців, забезпечити утримання кваліфікованих кадрів та підвищити ефективність діяльності.

Отже, трансформація системи оцінювання та мотивації персоналу підприємства є об'єктивним процесом, зумовленим впливом глобальних HR-трендів та цифровізації економіки. Проведене дослідження показало, що сучасні підходи до управління персоналом базуються на використанні цифрових технологій, аналітики даних та індивідуалізованих мотиваційних інструментів, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств.

Сучасні тенденції свідчать про поступову відмову від традиційних моделей оцінювання персоналу на користь безперервного моніторингу результативності, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в діяльності працівників та формувати більш гнучкі системи мотивації. Водночас зростає значення нематеріальних стимулів, корпоративної культури та якості взаємодії між працівниками і керівництвом.

Незважаючи на значні можливості, цифрова трансформація HR-систем супроводжується низкою викликів, серед яких особливе значення мають питання довіри до штучного інтелекту, забезпечення конфіденційності даних та необхідність розвитку цифрових компетенцій персоналу. У цих умовах ефективне функціонування системи оцінювання та мотивації персоналу потребує комплексного підходу, що поєднує використання інноваційних технологій із збереженням людиноцентричного підходу до управління.

У перспективі саме здатність підприємств адаптуватися до глобальних HR-трендів та впроваджувати сучасні інструменти управління персоналом визначатиме їх конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Література:

1. Тенденції розвитку HR у 2024–2025 роках // SAP. 2024. URL: <https://www.sap.com/ukraine/research/hr-trends-from-2024>
2. Five HR Trends for 2025 // HR Daily Advisor. 2024. URL: <https://hrdailyadvisor.hci.org/2024/12/26/five-hr-trends-for-2025/>
3. Статистика залученості персоналу у світі // Compono. 2025. URL: <https://www.compono.com/articles/full-research-latest-hr-and-talent-statistics>
4. Employee Engagement Statistics 2024 // Cerkl. 2024. URL: <https://cerkl.com/blog/employee-engagement-statistics>
5. HR Metrics 2025 // EY. 2025. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-ie/events/documents/ey-talent-research-hr-stats-metrics.pdf>

ЛЯШЕНКО Вікторія
(науковий керівник — к.е.н., доц. Олена Бутенко)
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,
Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КАТАЛІЗАТОР ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація економіки є одним із визначальних мегатрендів сучасного глобального розвитку. Серед ключових рушіїв трансформаційних змін особливе місце посідає штучний інтелект (ШІ), що справляє дедалі відчутніший вплив на структуру, обсяги та географію міжнародних інвестиційних потоків. У цьому контексті дослідження ролі ШІ у стимулюванні інвестиційної активності набуває актуального науково-практичного значення як для розвинених країн, так і для держав із транзитивною економікою. Проблематика взаємозв'язку технологічного прогресу та інвестиційних процесів досліджувалась у працях таких вчених, як Є. Брінйолфссон, Е. Макафі, К. Шваб, Д. Аджемоглу, О. Kot et al. та інших. Утім, стрімкий розвиток технологій ШІ у другій половині 2010-х – на початку 2020-х рр. відкрив нові аспекти цієї проблематики, що потребують самостійного наукового осмислення.

Згідно з оцінками McKinsey Global Institute, впровадження технологій штучного інтелекту здатне генерувати додатковий глобальний економічний ефект у розмірі від 13 до 22 трлн дол. США до 2030 р. [1]. Дослідження Юрченко Г., Лесьо А. оцінює потенційний внесок ШІ у світову економіку на рівні близько 15,7 трлн дол. США, з яких 6,6 трлн дол. прогноуються як результат підвищення продуктивності, а 9,1 трлн дол. – як наслідок зростання споживчого попиту [2]. Наведені показники засвідчують масштаб макроекономічних ефектів дифузії ШІ-технологій та обумовлюють підвищений інтерес інвесторів до цього сегменту ринку. Цифровізація суттєво трансформує ландшафт міжнародного інвестування. За даними Доповіді ЮНКТАД про світові інвестиції, питома вага прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у цифровий сектор демонструє стійку тенденцію до зростання навіть в умовах загальної волатильності глобальних ПІІ [3]. Технології ШІ при цьому виступають не лише об'єктом інвестування, а й інструментом аналітики та прийняття інвестиційних рішень. Можна виокремити декілька ключових каналів впливу ШІ на інвестиційні процеси у глобальній економіці: по-перше, підвищення ефективності розподілу капіталу через алгоритмічні системи оцінки ризиків та прогнозування прибутковості активів; по-друге, зниження транзакційних витрат та інформаційної асиметрії на міжнародних фінансових ринках; по-третє, формування нових інвестиційно привабливих галузей (EdTech, HealthTech, FinTech), що динамічно розвиваються завдяки інтеграції ШІ-рішень; по-четверте, посилення ролі нематеріальних активів і даних як чинників виробництва, що трансформує традиційні підходи до оцінки інвестиційної привабливості країн та компаній.

Четверта промислова революція прискорила зазначені процеси, зробивши ШІ невід'ємним елементом стратегій корпоративного розвитку транснаціональних компаній (ТНК) [4]. За оцінками ОЕСР, країни, що активно

інвестують у цифрову інфраструктуру та дослідження у сфері ШІ, демонструють вищі темпи зростання продуктивності праці та сукупної факторної продуктивності [5]. Це формує нову ієрархію конкурентних переваг у системі світового господарства, у якій технологічний суверенітет стає визначальним чинником економічної могутності держав. Водночас, автоматизація на основі ШІ має неоднозначний вплив на ринок праці, спричиняючи структурне безробіття. Це актуалізує питання соціальних наслідків цифрової трансформації та необхідності регулювання інвестицій у дані технології з боку держави й міжнародних організацій. Нерівномірність доступу до технологій ШІ між розвиненими країнами та державами, що розвиваються, поглиблює глобальний цифровий розрив. Значна частина вигоди від впровадження ШІ концентрується у США, Китаї та окремих країнах ЄС, тоді як держави з низьким рівнем доходу ризикують залишитися на периферії технологічного прогресу. Результатом є асиметрія у формуванні конкурентних переваг країн на міжнародних ринках та посилення нерівномірності розподілу вигоди від глобалізації. Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану та потребує залучення значних обсягів іноземних інвестицій для відновлення й розвитку, технології ШІ можуть стати важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості [6].

Таким чином, штучний інтелект є потужним каталізатором інвестиційних процесів у сучасній глобальній економіці, що трансформує традиційні механізми залучення та розміщення капіталу, формує нові галузеві пріоритети та змінює географічну структуру міжнародних інвестиційних потоків. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою комплексних методик оцінки інвестиційної привабливості в умовах ШІ-інтеграції, а також з вивченням регуляторних аспектів цифрових інвестицій на рівні міжнародних інституцій.

Література:

1. McKinsey Global Institute. Notes from the AI Frontier: Economy. McKinsey & Company, 2018. 64 p. URL: <https://surl.li/yvnioid>
2. Юрченко Г., Лесьо А. Роль штучного інтелекту в економічному зростанні. Development service industry management. 2024. № 2. С. 195–200. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(29))
3. UNCTAD. World Investment Report 2025: Investing in Sustainable Energy for Development. Geneva: UN, 2026. 278 p. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>
4. Arroyo Lazo M. A. Schwab, Klaus. the fourth industrial revolution. ginebra: world economic forum, 2016, 172 pp. *Economía*. 2018. Vol. 41, no. 81. P. 194–197. URL: <https://doi.org/10.18800/economia.201801.012>
5. OECD Digital Economy Outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2022. 268 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook_f0b5c251-en.html
6. Optimisation of business processes of an international IT company in the context of digitalisation / O. Kot et al. Development management. 2025. Vol. 24, no. 2. P. 69–84. URL: <https://doi.org/10.63341/devt/2.2025.69>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИВЕДЕННЯ ІТ-ПРОДУКТУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровізацією та зростанням ролі інформаційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. У цих умовах ІТ-продукти виступають одним із ключових інструментів інтеграції бізнесу у глобальний економічний простір. Вихід ІТ-продуктів на міжнародні ринки зумовлює необхідність врахування специфічних чинників, що впливають на їх розробку, адаптацію та просування.

Формування ІТ-продукту на міжнародному ринку є складним багатокомпонентним процесом, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності компанії. До внутрішніх факторів належать технологічний потенціал підприємства, рівень кваліфікації персоналу, інноваційність продукту, ефективність системи управління проектами та якість бізнес-моделі. Водночас зовнішні фактори визначаються рівнем глобальної конкуренції, особливостями правового регулювання, культурними відмінностями споживачів, а також динамікою розвитку міжнародних ринків ІТ-послуг [1-3].

Однією з ключових особливостей формування ІТ-продукту є орієнтація на глобального споживача. На відміну від локальних ринків, міжнародний ринок потребує адаптації продукту до різних мовних, культурних і поведінкових особливостей користувачів. Це передбачає застосування принципів локалізації та інтернаціоналізації програмного забезпечення, що забезпечує його доступність, гнучкість і конкурентоспроможність у різних країнах. З практичного погляду, саме рівень продуманості локалізації часто визначає успішність продукту: наприклад, застосунки, які враховують ментальні звички користувачів або навіть місцеві свята та звички споживання, демонструють значно кращі показники залучення.

Важливим аспектом є також застосування гнучких методологій управління проектами (Agile, Scrum), які забезпечують швидку адаптацію до змін ринкових умов, підвищують ефективність командної взаємодії і дають змогу оперативно впроваджувати зміни відповідно до потреб користувачів. У міжнародному середовищі це набуває особливої актуальності через високу динамічність технологічних інновацій та поведінки споживачів [4]. Гнучкість розробки дає компаніям змогу не просто реагувати на зміни, а формувати їх, створюючи продукт, який випереджає очікування ринку.

Ще однією особливістю є необхідність врахування правових і регуляторних вимог різних країн. Це стосується питань захисту персональних даних, ліцензування програмного забезпечення, дотримання стандартів кібербезпеки та податкових норм. На думку автора, саме прозорість і надійність правового поля мають стати визначальними параметрами стратегічного планування виходу ІТ-продукту на зовнішні ринки. Адже у світі, де цифрові трансакції

відбуваються миттєво, довіра користувача є таким самим активом, як і інтелектуальна власність компанії.

Окрему увагу слід приділити цифровому маркетингу та просуванню ІТ-продукту. Сучасні інструменти (SEO, SMM, аналітика великих даних, контент-маркетинг, таргетинг) дають змогу компаніям ефективно знаходити цільову аудиторію у глобальному масштабі. У цьому контексті доцільно орієнтуватися не лише на масове охоплення, а й на формування спільнот користувачів – соціальних екосистем, що створюють додану цінність для бренду.

Водночас вихід на міжнародні ринки супроводжується зростанням ризиків. Серед найбільш поширених – валютні коливання, кіберзагрози, зміни регуляторного середовища, а також агресивна конкуренція з боку глобальних гравців [3]. У зв'язку з цим важливо забезпечити системне управління ризиками, включно з моніторингом змін у законодавстві. Як ми вважаємо, формування культури управління ризиками має стати невід'ємною частиною розвитку будь-якої ІТ-компанії, що планує вихід за межі внутрішнього ринку [5].

Таким чином, формування ІТ-продукту на міжнародному ринку має низку специфічних особливостей, серед яких ключовими є: (1) орієнтація на глобального споживача; (2) адаптація до культурних, правових та економічних умов різних країн; (3) використання гнучких методологій розробки; (4) активне застосування цифрового маркетингу; (5) упровадження системи ефективного управління ризиками.

Урахування цих аспектів дає змогу компаніям не лише забезпечити високу конкурентоспроможність продукту, а й створити умови для його сталої інтеграції на глобальному ринку цифрових послуг. У перспективі це формує потенціал для розвитку національного ІТ-сектору, підвищення його експортної спроможності та посилення ролі України у глобальній цифровій екосистемі.

Література:

1. Котельникова Ю. М., Кравчук О. А., Касьмін Д. С. Менеджмент програмних продуктів в ІТ-компаніях України: роль Product Manager в команді розробників програмного забезпечення. *Академічні візії*, 2023. №19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7861634>
2. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*, 2014. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_52
3. Ткачук В.О., Обіход С.В., Свінцицька О.М. Інформаційні технології в креативній економіці : навч. посібн. [Електронне видання]. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. – 219-238 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi83/0063251.pdf>
4. Кудлач В., Корнута Ю., Катамай І. Методологія управління проектами Agile: філософські аспекти. *Europejskie studia humanistyczne: Państwo i Społeczeństwo*, 2019. Issue 3(I). Pp. 115-126. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/4.pdf
5. Яворський Р. Т., Самуляк В. Ю. Теоретичні основи та моделі гнучкого управління розвитком підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-03>

ОЦІНКА ВПЛИВУ СТАЛИХ РЕСУРСНИХ МОДЕЛЕЙ НА МІЖНАРОДНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується одночасним посиленням глобальної конкуренції, загостренням ресурсних обмежень та зростанням вимог до екологічної відповідальності бізнесу. У цих умовах формування та впровадження сталих ресурсних моделей стає одним із ключових факторів забезпечення довгострокової міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Під сталими ресурсними моделями розуміють системи управління ресурсами, що базуються на принципах ефективності, повторного використання, мінімізації втрат та зниження негативного впливу на довкілля протягом усього життєвого циклу продукції.

Актуальність дослідження сталих ресурсних моделей зумовлена трансформацією глобальних ринків, де традиційні фактори конкурентоспроможності (ціна, масштаб виробництва, доступ до сировини) поступово доповнюються нефінансовими критеріями, такими як екологічна стійкість, енергоефективність, ESG-показники та соціальна відповідальність бізнесу. Це означає, що міжнародні компанії змушені переглядати свої стратегічні підходи до управління ресурсами, інтегруючи сталість у всі рівні операційної та стратегічної діяльності [1].

Сталими ресурсними моделями є сукупність підходів, які забезпечують оптимальне використання природних, матеріальних, фінансових та людських ресурсів без їх виснаження. До них належать циркулярна економіка, ресурсоефективне виробництво, «зелена» логістика, енергоощадні технології, повторне використання матеріалів та впровадження інноваційних систем управління відходами. У міжнародному бізнесі такі моделі набувають особливого значення через складність глобальних ланцюгів постачання та залежність від зовнішніх ринків сировини [2]. Одним із найважливіших ефектів впровадження сталих ресурсних моделей є підвищення економічної ефективності підприємства. Оптимізація використання сировини та енергії дозволяє суттєво зменшити виробничі витрати, що безпосередньо впливає на рівень рентабельності. Наприклад, повторне використання матеріалів та переробка відходів дають змогу знизити витрати на закупівлю первинних ресурсів, а впровадження енергоефективних технологій — скоротити витрати на енергоспоживання. Крім того, сталі ресурсні моделі сприяють формуванню додаткових джерел доходу. Це відбувається за рахунок розвитку вторинних ринків продукції, ремануфактурингу, сервісних бізнес-моделей та орієнтації на «економіку використання» (product-as-a-service). У міжнародному бізнесі це дозволяє компаніям диверсифікувати джерела прибутку та зменшити залежність від традиційних продажів [3].

Важливим аспектом є також зниження ризиків, пов'язаних із нестабільністю глобальних ринків. Світова економіка характеризується коливаннями цін на

сировину, логістичними кризами та геополітичними факторами, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств. Використання сталих ресурсних моделей дозволяє зменшити залежність від первинних ресурсів і підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх шоків. Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє інноваційний компонент сталих ресурсних моделей. Вони стимулюють впровадження цифрових технологій, автоматизації виробництва, використання штучного інтелекту для оптимізації ресурсних потоків, а також розвиток «розумних» виробничих систем. Інновації в цій сфері стають основою для формування довгострокових конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Суттєвий вплив мають сталі ресурсні моделі на формування іміджу та репутації підприємства. У сучасних умовах інвестори, партнери та споживачі дедалі більше орієнтуються на ESG-критерії (екологічні, соціальні та управлінські показники). Компанії, які демонструють високий рівень екологічної відповідальності та ефективного використання ресурсів, отримують кращі можливості доступу до міжнародних інвестицій, кредитування та стратегічних партнерств.

Окремо слід відзначити вплив сталих ресурсних моделей на міжнародну маркетингову діяльність підприємств. Споживачі на глобальних ринках дедалі частіше обирають продукцію екологічно відповідальних брендів. Це формує нові конкурентні переваги, пов'язані не лише з ціною чи якістю, а й з екологічною цінністю продукції. Таким чином, сталість стає важливим елементом брендингу та позиціонування компаній на міжнародному рівні.

Не менш важливим є вплив регуляторного середовища. У багатьох країнах світу посилюються екологічні стандарти, вводяться податки на викиди CO₂, обмеження на використання одноразових матеріалів та вимоги до прозорості екологічної звітності. Це змушує міжнародні компанії адаптувати свої бізнес-моделі, впроваджуючи сталі ресурсні підходи як умову відповідності законодавчим вимогам.

Таким чином, оцінка впливу сталих ресурсних моделей на міжнародну конкурентоспроможність підприємства свідчить про їх стратегічну важливість. Вони забезпечують поєднання економічної ефективності, інноваційного розвитку та екологічної відповідальності, що дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції на глобальних ринках.

Література:

1. Скорик М. О., Мужайло Р. В. Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, ESG-стандартів і соціального партнерства // Український економічний часопис. – 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-23>
2. Сисоєва І., Ціхановська О. Перспективи розвитку підприємництва в Україні в умовах переходу до циркулярної економіки // Сталий розвиток економіки. – 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-47>
3. Капранова Л. Циркулярна економіка як стратегія розвитку економіки України у післявоєнний період // Вісник ПДТУ. – 2024. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.314694](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.314694)

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ НА РИНОК ПОЛЬЩІ

Умови цифровізації світової економіки зумовлюють активізацію міжнародної діяльності підприємств сфери цифрових послуг. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зростання обсягів електронної комерції та поширення цифрових сервісів формують передумови для розширення географії діяльності компаній. Особливого значення набуває сегмент A2P SMS (Application-to-Person messaging), попит на який зростає внаслідок автоматизації бізнес-процесів та розвитку цифрових комунікацій [1].

У таких умовах ключовим етапом підготовки до виходу на міжнародний ринок виступає аналіз зовнішнього середовища, що дозволяє ідентифікувати фактори впливу, оцінити ринкові можливості та обмеження, а також знизити рівень стратегічної невизначеності. У практиці міжнародного менеджменту для цього використовується PESTEL-аналіз, який забезпечує комплексну оцінку політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників. Використання такого підходу відповідає концепціям міжнародного маркетингу, відповідно до яких аналіз макросередовища є необхідною передумовою виходу підприємства на зовнішні ринки [2].

Польща є одним із найбільш динамічних ринків цифрових послуг у Центрально-Східній Європі. Рівень проникнення Інтернету перевищує 90%, а ринок електронної комерції демонструє стабільне зростання, що формує сприятливе середовище для розвитку цифрових комунікацій [3]. Високий рівень використання мобільних пристроїв та цифрових сервісів обумовлює стійкий попит на рішення у сфері A2P SMS.

Водночас функціонування на ринку Європейського Союзу супроводжується підвищеними регуляторними вимогами. Зокрема, дотримання норм захисту персональних даних відповідно до GDPR є обов'язковою умовою діяльності підприємств цифрового сектору. Порушення цих вимог може призвести до значних фінансових санкцій та репутаційних втрат, що підвищує значущість правових факторів у процесі аналізу зовнішнього середовища [4].

Конкурентне середовище польського ринку цифрових комунікацій характеризується високим рівнем насиченості. На ринку присутні як глобальні провайдери комунікаційних платформ, так і локальні оператори, що зумовлює необхідність формування стійких конкурентних переваг на основі технологічних рішень, якості сервісу та гнучкої цінової політики [1].

З урахуванням багатофакторності впливу зовнішнього середовища доцільним є системне узагальнення ключових чинників, що визначають умови функціонування підприємств цифрових послуг на ринку Польщі. Результати такого узагальнення наведено в таблиці 1.

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ринку Польщі для підприємств SMS-сервісів

Група факторів	Характеристика впливу	Стратегічні наслідки
Політичні	Стабільність економічної політики ЄС, підтримка цифровізації	Зниження політичних ризиків входу
Економічні	Зростання e-commerce та цифрових платежів	Розширення попиту на A2P SMS
Соціальні	Високий рівень використання цифрових сервісів населенням	Підвищення ефективності комунікацій
Технологічні	Розвинена мобільна інфраструктура та інтернет	Можливість масштабування послуг
Екологічні	Орієнтація на цифровізацію як альтернативу паперовим комунікаціям	Підтримка цифрових каналів взаємодії
Правові	Жорстке регулювання (GDPR, телекомунікаційні вимоги)	Необхідність адаптації бізнес-процесів

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що зовнішнє середовище Польщі поєднує сприятливі ринкові передумови з підвищеними регуляторними та конкурентними бар'єрами. З одного боку, високий рівень цифровізації та розвитку електронної комерції формує значний потенціал попиту, з іншого - вимоги до захисту даних та інтенсивна конкуренція ускладнюють процес входу на ринок.

З позицій сучасних підходів до стратегічного управління, ефективність розвитку підприємства визначається здатністю адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища та інтегрувати інноваційні підходи у процес управління [5].

Отримані результати аналізу доцільно розглядати як аналітичну основу для подальшого формування стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок, що забезпечує узгодженість із загальною логікою стратегічного управління міжнародною діяльністю.

Таким чином, системний аналіз зовнішнього середовища дозволяє знизити рівень невизначеності, ідентифікувати ключові фактори впливу та сформувані обґрунтовані передумови для прийняття ефективних управлінських рішень щодо виходу підприємства сфери цифрових послуг на ринок Польщі.

Література:

1. Global A2P SMS Market Report 2023–2025. Mobilesquared. URL: <https://www.mobilesquared.co.uk>.
2. Hollensen S. Global Marketing. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2020. 784 p.
3. Digitalisation in Europe – 2025 edition. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>.
4. Data protection in the EU (GDPR). European Commission. URL: <https://ec.europa.eu>.
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки: монографія. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 276 с.

СТЕПАНЕНКО Данііл
(науковий керівник – д.е.н., проф. Юрій ЗАЙЦЕВ)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL-КАНАЛІВ У МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки digital-канали маркетингу стали ключовим інструментом просування товарів і послуг на міжнародних ринках. Вони забезпечують підприємствам можливість швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, розширювати географію присутності та підвищувати ефективність комунікації зі споживачами. До основних digital-каналів належать соціальні мережі, пошуковий маркетинг (SEO/SEM), email-маркетинг, контент-маркетинг, мобільні додатки та платформи електронної комерції.

Застосування digital-каналів у міжнародному маркетингу дозволяє компаніям суттєво знизити витрати на просування продукції порівняно з традиційними каналами. Крім того, цифрові інструменти забезпечують точне таргетування аудиторії, що особливо важливо в умовах культурної, мовної та економічної різноманітності міжнародних ринків. Це сприяє підвищенню конверсії маркетингових кампаній та оптимізації маркетингового бюджету.

Однією з ключових переваг digital-каналів є можливість оперативного збору та аналізу даних про поведінку споживачів. Використання аналітичних платформ, таких як Google Analytics або CRM-системи, дозволяє підприємствам відстежувати ефективність кожного маркетингового інструменту в реальному часі. Це створює умови для гнучкого управління маркетинговими стратегіями та швидкої адаптації до змін попиту на різних міжнародних ринках [1].

Ефективність digital-каналів у міжнародному маркетингу значною мірою залежить від рівня персоналізації комунікації. Сучасні споживачі очікують індивідуального підходу, що враховує їхні потреби, культурні особливості та поведінкові моделі. Завдяки використанню big data та штучного інтелекту компанії можуть створювати персоналізовані рекламні повідомлення, що підвищує рівень залученості та лояльності клієнтів [2].

Важливу роль у підвищенні ефективності digital-маркетингу відіграють соціальні мережі. Платформи, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn та TikTok, забезпечують прямий контакт із глобальною аудиторією та дозволяють формувати імідж бренду на міжнародному рівні. Соціальні медіа також сприяють розвитку вірусного маркетингу, що значно розширює охоплення цільової аудиторії без суттєвого збільшення витрат.

Окремо слід відзначити значення пошукової оптимізації (SEO) та контекстної реклами (SEM) у міжнародному маркетингу. SEO забезпечує довгострокову видимість компанії в пошукових системах, тоді як SEM дозволяє швидко залучати потенційних клієнтів через платну рекламу. Поєднання цих інструментів формує збалансовану стратегію залучення трафіку на різних етапах маркетингової воронки.

Важливим аспектом є також використання email-маркетингу як інструменту підтримки довгострокових відносин із клієнтами. У міжнародному бізнесі email-розсилки дозволяють підтримувати персоналізовану комунікацію, інформувати про нові продукти та стимулювати повторні покупки. При правильній сегментації аудиторії цей канал демонструє високу рентабельність інвестицій (ROI).

Не менш значущим є розвиток електронної комерції, яка виступає інтегрованим digital-каналом продажів і маркетингу. Платформи типу Amazon, Alibaba та інші міжнародні маркетплейси дозволяють підприємствам виходити на глобальні ринки без значних витрат на фізичну інфраструктуру. Це значно прискорює процес інтернаціоналізації бізнесу.

Водночас ефективність digital-каналів залежить від ряду факторів, серед яких рівень цифрової зрілості підприємства, якість контенту, адаптація до локальних ринків та правильний вибір маркетингових інструментів. Помилки у виборі каналів або недостатня локалізація контенту можуть суттєво знизити результативність міжнародних маркетингових кампаній [3].

Окремо слід враховувати ризики цифрового середовища, зокрема високу конкуренцію, інформаційну перенасиченість та зміну алгоритмів платформ. Це вимагає від підприємств постійного моніторингу ефективності маркетингових активностей та гнучкого коригування стратегій.

Таким чином, аналіз показує, що digital-канали є ключовим інструментом підвищення ефективності міжнародного маркетингу підприємств. Вони забезпечують зниження витрат, розширення ринків збуту, підвищення точності таргетування та покращення взаємодії зі споживачами. У сучасних умовах саме цифрові маркетингові інструменти формують основу конкурентоспроможності компаній на глобальному рівні.

Подальший розвиток digital-каналів у міжнародному маркетингу пов'язаний із поглибленням інтеграції штучного інтелекту, автоматизації маркетингових процесів та використанням предиктивної аналітики. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на поведінку споживачів, а й прогнозувати її, формуючи випереджальні маркетингові стратегії. У перспективі цифрові канали стають основою омніканальної моделі взаємодії з клієнтами, де всі точки контакту об'єднані в єдину систему, що забезпечує максимальну ефективність міжнародного маркетингу та посилює глобальну конкурентоспроможність підприємств.

Література:

1 Полях С. С. Сутність, інструменти та методи digital-маркетингу у сучасному бізнесі // Стратегія економічного розвитку України. – 2020. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.46.053.063>

2 Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2021. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678>

3 Гуменна О. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739112016124787>

ФАТЪЯНОВ Данііл,
PhD, доцент
ННІ міжнародних відносин,
каф. Міжнародної економіки і менеджменту
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Цифровізація є одним із головних рушіїв трансформації міжнародної підприємницької діяльності в сучасну епоху. Широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій кардинально змінює конфігурацію глобальної торгівлі, моделі ведення бізнесу та способи здобуття конкурентних переваг [7]. Показник зростання світової торгівлі у 2025 році на рівні близько 4,6 % засвідчує її здатність пристосовуватися до технологічних зрушень та цифрових перетворень [1], що робить вивчення ролі цифрових технологій у міжнародній діяльності підприємств вкрай актуальним завданням.

Дана проблематика перебуває в полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Сучасні наукові розвідки зосереджуються переважно на електронній комерції, цифрових платформах, штучному інтелекті та обробці великих даних. Дослідники доводять, що цифрові технології знижують бар'єри входу на міжнародні ринки та скорочують витрати підприємств на участь у глобальній торгівлі [7]. Утім, проблема ефективного пристосування бізнесу до умов цифрової конкуренції потребує подальшого наукового осмислення.

По суті, цифровізація міжнародної діяльності підприємств означає глибоке проникнення цифрових технологій у виробничі, маркетингові, логістичні та управлінські процеси. В сучасних реаліях вона перетворилася на повноцінний стратегічний чинник конкурентоспроможності на глобальному ринку, а не лише на засіб підвищення операційної ефективності.

Аналіз даних за 2024–2025 роки наочно підтверджує зміцнення позицій цифрової економіки у світовому господарстві. Так, у 2024 році цифрово надані послуги охоплювали близько 56 % глобального експорту послуг, демонструючи щорічний приріст на рівні приблизно 10 % [2]. Обсяг світового ринку електронної комерції у 2025 році оцінювався приблизно в 37,2 трлн дол. США, що відображає стрімку експансію цифрових каналів збуту [6]. В країнах ЄС електронна торгівля забезпечує близько 19,5 % сукупного обороту підприємств [3], а темпи її розвитку стабільно перевищують загальноекономічну динаміку, що підкреслює стратегічну вагу цього явища [4].

Поряд із цим цифровізація несе з собою низку серйозних викликів. Зростання кіберзагроз і необхідність захисту даних при здійсненні транскордонних операцій є одними з найгостріших проблем. Суттєва диспропорція в рівні цифрового розвитку між різними країнами формує додаткові бар'єри для міжнародної експансії бізнесу. Значний обсяг інвестицій, необхідних для технологічної модернізації, особливо болісно відчувається малими та середніми підприємствами. До того ж відсутність єдиних

міжнародних регуляторних стандартів у сфері цифрової торгівлі суттєво ускладнює ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Натомість переваги цифровізації для міжнародного бізнесу є вагомими та різноплановими. Вона дозволяє суттєво скоротити транзакційні витрати, спростити проведення зовнішньоекономічних операцій і розширити географію присутності на світових ринках. Можливості аналітики великих даних підвищують якість управлінських рішень, а цифрові інструменти забезпечують оперативне реагування на динамічні зміни ринкової кон'юнктури. Особливої уваги заслуговує платформна економіка як нова бізнес-модель, що відкриває принципово нові горизонти для масштабування підприємницької діяльності.

Серед ключових технологічних напрямів цифровізації виокремлюються штучний інтелект, хмарні обчислення та блокчейн. Згідно з прогнозами міжнародних організацій, запровадження штучного інтелекту здатне збільшити глобальні торговельні обсяги на 34–37 % до 2040 року [5], що красномовно свідчить про його трансформаційний потенціал для міжнародного бізнесу.

Для українських підприємств цифровізація набуває особливої актуальності на тлі глобальної нестабільності, ринкових трансформацій та завдань економічного відновлення. Курс на євроінтеграцію суттєво підвищує вимоги до цифрової зрілості вітчизняного бізнесу. За нинішніх обставин цифровізація є не просто способом підвищення ефективності, а необхідною умовою забезпечення тривалої конкурентоспроможності. Вона відкриває можливості для подолання географічних обмежень, виходу на нові зовнішні ринки, урізноманітнення збутових каналів і поглиблення партнерських зв'язків з іноземними контрагентами. Водночас цифрові технології живлять інноваційний потенціал підприємств, стимулюють технологічну модернізацію та сприяють становленню нових бізнес-моделей у глобальних цифрових екосистемах.

Підсумовуючи, цифровізація міжнародної діяльності є одним із визначальних факторів розвитку підприємств і зміцнення їх позицій у світовій економіці. Проведений аналіз засвідчив, що провідними тенденціями сьогодення є динамічне зростання електронної комерції, поширення цифрових платформ та активне впровадження технологій штучного інтелекту. Це спонукає до перегляду усталених підходів до зовнішньоекономічної діяльності та вироблення якісно нових конкурентних стратегій.

Надалі саме рівень цифрової зрілості та спроможність ефективно впроваджувати інноваційні технології визначатимуть конкурентні позиції підприємств на міжнародних ринках. Для українського бізнесу це означає нагальну потребу в реалізації цілеспрямованих цифрових стратегій, розбудові цифрових компетенцій кадрового потенціалу та виборі інноваційного вектору розвитку. Отже, цифровізація постає стратегічною основою сталого розвитку підприємств в умовах глобального економічного середовища.

Література:

1. Зростання світової торгівлі у 2025 році попри тарифні обмеження // Axios. 2026. URL: <https://www.axios.com/2026/03/20/trump-tariffs-trade-ai-oil>

2. Цифрова економіка та технології // UNCTADstat. 2025. URL: <https://unctadstat.unctad.org/insights/theme/254>
3. Статистика електронної комерції // Eurostat. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics
4. Посилення статистики для вимірювання електронної комерції та цифрової економіки // UNCTAD. 2025. URL: <https://unctad.org/news/stronger-statistics-measure-e-commerce-and-digital-economy>
5. Вплив штучного інтелекту на зростання світової торгівлі до 2040 року // Світова організація торгівлі (WTO). 2025. URL: https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/wtr_15sep25_e.htm
6. Обсяг і прогноз зростання ринку електронної комерції до 2035 року // Research Nester. 2025. URL: <https://www.researchnester.com/reports/e-commerce-market/8233>
7. Цифрова торгівля // Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-trade.html>

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ

У сучасній глобалізованій економіці управління кадровим потенціалом підприємства набуває особливої актуальності у зв'язку з посиленням процесів міжнародної трудової міграції. Мобільність робочої сили, відкритість ринків праці та розвиток цифрових технологій створюють нові умови функціонування бізнесу, у яких людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом. Підприємства змушені адаптувати свої HR-стратегії до умов глобальної конкуренції за кваліфікованих працівників, що безпосередньо впливає на ефективність їхнього розвитку.

Кадровий потенціал підприємства слід розглядати як сукупність професійних знань, навичок, компетентностей, мотиваційних характеристик та інтелектуальних можливостей працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. В умовах глобальної трудової міграції цей потенціал зазнає постійних змін, оскільки частина працівників мігрує до інших країн у пошуках кращих умов праці, тоді як компанії отримують доступ до міжнародного ринку праці [2].

Однією з ключових проблем управління кадровим потенціалом є відтік кваліфікованих працівників. Міграційні процеси призводять до дефіциту кадрів у певних галузях, зокрема в ІТ, інженерії, медицині та виробничому секторі. Це змушує підприємства переглядати підходи до формування персоналу, посилювати мотиваційні механізми та інвестувати у розвиток внутрішніх людських ресурсів.

Водночас глобальна трудова міграція відкриває нові можливості для підприємств. Компанії отримують доступ до міжнародного ринку праці, що дозволяє залучати висококваліфікованих спеціалістів з різних країн. Це сприяє підвищенню інноваційності, конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу. Особливо важливим є формування мультикультурних команд, які забезпечують різноманітність підходів до вирішення управлінських і виробничих завдань [1].

Управління кадровим потенціалом в умовах міграції потребує впровадження сучасних HR-інструментів. До них належать системи цифрового рекрутингу, автоматизовані платформи управління персоналом, використання штучного інтелекту для підбору кадрів, а також аналітика великих даних для прогнозування потреб у працівниках. Цифровізація HR-процесів дозволяє значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами та скоротити витрати на підбір персоналу [3].

Важливим елементом є також стратегія утримання персоналу. Підприємства повинні створювати умови, які зменшують мотивацію працівників до міграції. Це включає конкурентну заробітну плату, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та гнучкі форми зайнятості. Особливого значення набуває нематеріальна мотивація, зокрема

корпоративна культура, визнання досягнень та участь у прийнятті управлінських рішень. Ще одним важливим напрямом є розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Інвестиції в людський капітал дозволяють підприємствам зменшити негативний вплив міграції, підвищити рівень компетентностей працівників та забезпечити внутрішню мобільність кадрів. Особливо ефективними є програми дуальної освіти, стажування та міжнародного обміну досвідом.

У контексті глобальної трудової міграції важливу роль відіграє також державне регулювання. Політика зайнятості, податкові стимули, підтримка молодих спеціалістів та створення сприятливого бізнес-середовища впливають на рівень міграційної активності населення. Взаємодія держави та бізнесу є необхідною умовою для стабілізації кадрового потенціалу національної економіки.

Окремо слід відзначити роль дистанційної роботи як інструменту управління кадровим потенціалом. Завдяки розвитку цифрових технологій компанії можуть залучати працівників незалежно від їхнього місця проживання, що частково компенсує негативні наслідки трудової міграції та сприяє формуванню глобальних команд.

Таким чином, управління кадровим потенціалом підприємства в умовах глобальної трудової міграції є комплексним процесом, що вимагає системного підходу. Воно включає ефективний рекрутинг, утримання персоналу, розвиток компетентностей, цифровізацію HR-процесів та адаптацію до глобальних змін на ринку праці. Успішна реалізація таких стратегій дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Важливим доповненням до зазначених підходів є формування системи управління знаннями на підприємстві, яка дозволяє зберігати та передавати накопичений досвід працівників незалежно від їхньої мобільності. Це особливо актуально в умовах трудової міграції, коли частина персоналу може змінювати місце роботи або країну працевлаштування. Використання внутрішніх цифрових платформ, баз знань та корпоративних навчальних систем забезпечує безперервність бізнес-процесів і зменшує ризики втрати критично важливих компетентностей. Таким чином, підприємства отримують можливість не лише реагувати на виклики глобальної міграції, але й перетворювати їх на джерело довгострокового розвитку.

Література:

1 Веклич В., Ремига Ю. Вплив міграції на дефіцит трудових ресурсів в економіці України // Економіка розвитку систем. – 2025. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-19>

2 Григорова-Беренда Л. Міграція людського капіталу та регіональна динаміка заробітної плати в Україні // Transnational Academic Journal of Economics. – 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18485674>

3 Кропивна К. Вплив зовнішньої трудової міграції на демографічну ситуацію в Україні // Visegrad Journal on Human Rights. – 2025. <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.2.31>

SHTANA Elizaveta
(scientific supervisor - PhD in economics, associate professor
Shestakova Olena)
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

IMPACT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ON LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN UKRAINE

In the context of a full-scale war and after the completion of the active phase of the decentralization reform, the problem of ensuring sustainable local economic development becomes particularly urgent. According to the State Statistics Service of Ukraine, in 2022-2023, the share of small and medium-sized businesses in creating added value exceeded 50%, which indicates the key role of the entrepreneurial sector in the recovery of the economy. In this context, social entrepreneurship is considered as a component of the SME ecosystem with an additional social mission.

The purpose of the study is to assess the impact of social entrepreneurship on local economic development based on the analysis of statistical data, analytical reports of international organizations (UNDP, IOM, USAID), regulatory legal acts, and cases of Ukrainian enterprises.

According to the results of a study by the Ukrainian Social Academy (2021) and updated expert assessments for 2023-2024, there are over 1,000 social enterprises operating in Ukraine. Approximately 60% of them operate in small towns and rural communities. The largest concentration of enterprises is observed in the areas of social services (over 20%), education (about 18%), environmental initiatives and recycling (over 15%).

Analytical materials of the United Nations Development Program in Ukraine (2023) indicate that social enterprises actively involve internally displaced persons and veterans in employment. On average, 30-50% of the staff of such enterprises are representatives of socially vulnerable groups. Taking into account the fact that one social enterprise provides employment for 5 to 20 people, the total contribution of the sector to employment can be estimated at several thousand jobs across the country.

The fiscal effect is manifested through the payment of personal income tax, single tax and other local fees. With an average number of staff of 10 people and a minimum level of official wages, one enterprise annually generates tens of thousands of hryvnias of tax revenues to the community budget. The cumulative multiplier effect is enhanced by the development of local supply chains and the growth of consumer demand.

Special attention should be paid to structural impact. In communities dominated by the agricultural sector, social enterprises develop agricultural processing, craft production, and green tourism, which is in line with the provisions of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027. Diversification of the economy increases the resilience of territories to external shocks and reduces the risks of monodependence.

According to surveys of international entrepreneurship support programs (USAID, 2023), over 40% of social enterprises identify limited access to financing as the main barrier to development. At the same time, over 65% of surveyed entrepreneurs note the positive impact of cooperation with local governments.

Thus, social entrepreneurship simultaneously performs economic and social functions, strengthening the resilience of local economies and supporting community-based development.

To enhance the positive impact, it is advisable to legislatively regulate the status of a social enterprise, integrate it into state and regional SME support programs, expand mechanisms for preferential lending and grant support, and develop a system of educational programs in the field of social entrepreneurship.

References:

1. State Statistics Service of Ukraine. Statistical Yearbook of Ukraine, 2023.
2. United Nations Development Program (UNDP) in Ukraine. Report on Support for Social Entrepreneurship, 2023.
3. Ukrainian Social Academy. Catalog of Social Enterprises of Ukraine, 2021.
4. USAID. Small and Medium Enterprise Development Report, 2023.
5. State Strategy for Regional Development for 2021-2027.
6. Law of Ukraine "On Voluntary Association of Territorial Communities".

СЕКЦІЯ 2. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

АЗІЗОВ Олександр

(науковий керівник – к.е.н., доц. Олена БУТЕНКО)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах розвитку світового господарства зовнішньоекономічна діяльність підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено нестабільністю міжнародного економічного середовища, валютними коливаннями, трансформацією ринкових умов та посиленням геополітичних ризиків. У зв'язку з цим управління ризиками набуває ключового значення як інструмент забезпечення стабільності функціонування підприємства та підвищення ефективності його діяльності на міжнародних ринках. Як зазначається у наукових дослідженнях, ризики зовнішньоекономічної діяльності мають складну природу та зумовлені впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що визначає необхідність їх системного врахування у процесі управління підприємством [1]. Зокрема, до основних видів ризиків відносять валютні, комерційні, кредитні, політичні та логістичні ризики, кожен із яких порізному впливає на результати зовнішньоекономічної діяльності.

Валютні ризики виникають унаслідок змін обмінних курсів і можуть призводити до значних фінансових втрат підприємства, тоді як кредитні ризики пов'язані з імовірністю невиконання зобов'язань іноземними контрагентами. Водночас політичні ризики зумовлюються нестабільністю нормативно-правового середовища, змінами у державному регулюванні або введенням обмежень у міжнародній торгівлі. Логістичні ризики, у свою чергу, пов'язані з порушенням ланцюгів постачання, що особливо актуально в умовах глобальних кризових явищ [1; 2]. Важливою особливістю зовнішньоекономічних ризиків є їх взаємозалежність. Зміни у політичному середовищі можуть спричинити валютні коливання або обмеження зовнішньої торгівлі, що впливає на фінансові результати підприємства. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до управління ризиками із урахуванням їх взаємозв'язку та кумулятивного ефекту. Оцінювання ризиків може здійснюватися із застосуванням як якісних, так і кількісних методів, що дозволяє визначити рівень їх впливу на діяльність підприємства та обґрунтувати управлінські рішення [2].

В умовах глобальної невизначеності особливого значення набуває превентивний підхід до управління ризиками, який передбачає не лише реагування на вже реалізовані загрози, а й їх прогнозування та попередження. Це потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу тенденцій розвитку міжнародних ринків та адаптації стратегії підприємства до змін зовнішніх умов.

Важливою складовою управління ризиками є вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, що передбачає використання сценарного

аналізу, оцінювання альтернативних варіантів розвитку подій та визначення рівня допустимого ризику. Такий підхід дозволяє знизити невизначеність і забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності [2; 3].

Практична реалізація управління ризиками передбачає застосування таких інструментів, як страхування зовнішньоекономічних операцій, диверсифікація ринків збуту, оптимізація логістичних процесів та вдосконалення контрактної роботи, що сприяє зниженню рівня ризиків і підвищенню ефективності діяльності підприємства [4]. Суттєвим аспектом управління ризиками є врахування країнового ризику, який відображає специфіку економічного, політичного та правового середовища країни-партнера. Попередній аналіз умов ведення бізнесу дозволяє підприємствам зменшити вплив негативних факторів та підвищити результативність зовнішньоекономічних операцій [1; 4]. Водночас ефективність управління ризиками залежить від інтеграції відповідних підходів у стратегічне управління підприємством. Узгодження зовнішньоекономічної стратегії з рівнем допустимого ризику та забезпечення координації між структурними підрозділами сприяє підвищенню якості управлінських рішень і формуванню стійких конкурентних переваг [2; 3]. Важливого значення набуває розвиток інформаційного забезпечення управління ризиками, що передбачає використання сучасних цифрових інструментів для збору, обробки та аналізу даних. Це дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, підвищити точність прогнозування та забезпечити більш ефективно прийняття управлінських рішень.

Таким чином, управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є необхідною умовою забезпечення його ефективного функціонування в умовах глобальної невизначеності. Застосування сучасних методів оцінювання ризиків, використання інструментів їх мінімізації та впровадження превентивного підходу дозволяють підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках.

Література

1. Логін І. І. Ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / І. І. Логін. – Режим доступу: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/083a3b1a-e866-4835-b55f-91bd61d8e549/download>
2. Томашков С. Б. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / С. Б. Томашков // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2023. – № 2. – С. 142–151. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32694/menedzhment223maket-142-151.pdf>
3. Кучіна С. Є. Методи ідентифікації, оцінки та відстеження ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства [Електронний ресурс] / С. Є. Кучіна. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/5fb36b11-fa6c-47dd-89ea-263a2374fcfd>
4. Управління ризиками при здійсненні підприємством зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dglib.nubip.edu.ua/bitstreams/f48b5d93-bc94-4468-9c3c-ffc691947c4e/download>

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ БАНКУ

У сучасних умовах функціонування банківської системи України, що характеризуються підвищеною нестабільністю валютного ринку, впливом воєнних чинників та активізацією євроінтеграційних процесів, валютні ризики набувають системного характеру та істотно впливають на фінансову стійкість банківських установ. Зростання ролі міжнародних фінансових операцій, волатильність обмінного курсу та регуляторні обмеження обумовлюють необхідність поглибленого теоретичного осмислення економічної природи валютних ризиків та їх структуризації.

Економічна сутність валютного ризику полягає у варіативності фінансових результатів банку внаслідок змін валютних курсів, що проявляється через дисбаланс валютної структури активів і зобов'язань, а також через чутливість грошових потоків до курсових коливань. Такий підхід дозволяє розглядати валютний ризик не лише як ймовірність виникнення втрат, але й як інтегральну характеристику впливу ринкової невизначеності на діяльність банку. В умовах воєнного стану цей вплив посилюється через адміністративні обмеження валютного ринку, зміну структури валютних потоків і зростання девальваційних очікувань.

Традиційно валютний ризик розглядається як складова ринкового ризику, однак сучасні умови розвитку банківського сектору обґрунтовують доцільність його виокремлення як самостійної категорії, що інтегрує макроекономічні, інституційні та регуляторні чинники. Особливого значення це набуває в умовах трансформації фінансового середовища та адаптації банків до вимог європейського регулювання.

Класифікація валютних ризиків банку повинна мати комплексний характер і відображати багатовимірність їх прояву. Вона охоплює як традиційні види ризиків, пов'язані з операційною діяльністю, переоцінкою фінансової звітності та довгостроковим впливом валютних змін на результати діяльності банку, так і ризики, що формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, включаючи макроекономічну нестабільність, воєнні події, якість управління активами та ефективність внутрішнього контролю. Додатково враховується часовий аспект прояву ризиків, що дозволяє розмежувати короткострокові та стратегічні загрози, а також специфіка банківських операцій, у межах яких формуються валютні ризики. У сучасних умовах доцільним є також розширення класифікаційних ознак за рахунок виділення ризиків валютної ліквідності, конверсійного ризику та регуляторного валютного ризику, що зумовлені особливостями функціонування валютного ринку в період воєнного стану.

Інтегральним показником рівня валютного ризику виступає відкрита валютна позиція банку, яка відображає ступінь невідповідності між валютними

активами та зобов'язаннями. Зростання такої невідповідності прямо впливає на рівень потенційних втрат, що обумовлює необхідність її постійного контролю та оптимізації з урахуванням нормативних вимог і ринкових умов.

Практичне значення систематизації валютних ризиків полягає у формуванні більш адаптивної системи ризик-менеджменту, яка дозволяє підвищити точність ідентифікації ризиків, забезпечити обґрунтований вибір інструментів їх мінімізації та врахувати специфіку функціонування банків у нестабільному економічному середовищі. Узагальнена характеристика основних видів валютних ризиків банку наведена в таблиці 1.

Таблиця 1. Розширена класифікація валютних ризиків банку

Вид ризику	Характеристика	Вплив на банк	Особливості в умовах війни
Операційний	Короткострокові курсові коливання	Доходи від операцій	Зростання волатильності
Трансляційний	Переоцінка балансу	Фінзвітність	Часті курсові коригування
Економічний	Довгостроковий вплив	Прибутковість	Зниження конкурентоспроможності
Ліквідності	Дефіцит валюти	Платоспроможність	Обмеження доступу до валюти
Регуляторний	Валютні обмеження	Операційна діяльність	Адміністративні заходи НБУ
Конверсійний	Операції обміну	Комісійні доходи	Спреди та обмеження

Таким чином, валютні ризики банку є складною багатокомпонентною категорією, яка трансформується під впливом сучасних економічних та геополітичних викликів. Удосконалення їх класифікації створює теоретичне підґрунтя для підвищення ефективності системи управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості банківського сектору в умовах невизначеності.

БАЛАКІРЄВА Аліна
(науковий керівник – к.е.н., доц. Вікторія КОЗУБ)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В УМОВАХ КУЛЬТУРНОГО РІЗНОМАНІТТЯ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Актуальні проблеми та перспективи діяльності міжнародної банківської групи *Crédit Agricole* значною мірою зумовлено потребою поєднувати єдині загальні правила корпоративної культури з глибоким пристосуванням до особливостей національних ринків, де працюють дочірні банки. Французька головна компанія, діяльність якої ґрунтують на принципах взаємодопомоги, відповідальності та близькості до клієнтів, встановлює спільний етичний кодекс для всіх підрозділів у понад 90 країнах. Водночас місцевим керівникам надають значну свободу дій, щоб керувати справами з урахуванням місцевих звичаїв спілкування, ухвалення рішень та стимулювання працівників [3]. Така структура власності робить групу однією з найстійкіших у світі: взаємний контроль захищає від ворожого захоплення, а відкритий статус забезпечує доступ до ринкових коштів і високу прозорість. Для українського дочірнього банку АТ «Креді Аґріколь Банк» це означає повне входження в загальну стратегію групи, стабільне підтримання з боку головної компанії та відсутність ризиків зміни власника чи впливу окремого приватного власника. В управлінні українського банку поєднують іноземних фахівців та українських менеджерів, що дозволяє поєднувати французьку впорядкованість і обережність із українською гнучкістю та швидким реагуванням на складні ситуації. Такий підхід сприяє передаванню загальних методів управління ризиками, та дає змогу місцевим керівникам пристосовувати їх до національних правил і очікувань працівників. Різноманітність вважають важливим чинником успіху: у корпоративному та інвестиційному банкінгу представлено понад 100 національностей, діють численні мережі підтримання рівності, що сприяє кращому розумінню потреб клієнтів у фінансуванні сільського господарства та міжнародної торгівлі.

В Україні особливу увагу приділяють стійкості в умовах війни, що втілюють в спеціальних програмах розвитку керівників, створених разом із бізнес-школою КРОК і спрямованих на виховання емоційної зрілості, здатності до нововведень та витривалості серед менеджерів середньої ланки [1, с. 6]. Управління різними культурами в групі будують на поєднанні загальних і місцевих підходів: спільні угоди гарантують однакові соціальні права для всіх працівників (зокрема оплачувані відпустки по догляду за дитиною), але їхнє застосування враховує місцеві сімейні традиції та гендерні ролі. В Україні це підкріплюють підтриманням жіночого керівництва, залученням людей з інвалідністю та щорічним місяцем різноманітності в листопаді [4, с. 17]. На рівні всієї міжнародної банківської групи *Crédit Agricole* крос-культурні питання вирішують завдяки мережі міжнародних підрозділів, що працюють з 1994 року і об'єднують фахівців у понад 90 країнах. Ці команди добре знають не лише мови, а й економічні звичаї, ділові традиції та фінансові особливості кожної країни. Вони

допомагають французьким клієнтам виходити на нові ринки та зменшують непорозуміння через культурні відмінності. Такі підрозділи виступають посередниками, пояснюючи різницю між французьким стилем довгострокових відносин і більш прямими та чіткими підходами в деяких азійських чи східноєвропейських країнах [3]. У банківській роботі це передбачає пристосування правил перевірки клієнтів і дотримання законів до місцевих умов довіри та вимог. В Україні велику увагу приділяють цифровим послугам і індивідуальному підходу до аграрних клієнтів (які становлять біля 50 % корпоративних позик), що відповідає сталій спеціалізації групи на сільському господарстві, але враховує сезонність, воєнні ризики та державні програми підтримання купівлі техніки. Управління персоналом в групі ґрунтують на підготовленні фахівців з різних країн і створенні спільного кадрового резерву. Більше половини працівників працюють за межами Франції, тому діють програми обміну, навчання з урахуванням культурних відмінностей та управління різноманітністю. В українському банку зазначене реалізують через доступ до навчальних платформ із курсами різними мовами та внутрішніми інструментами для кар'єрного зростання, які враховують здібності та культурне походження працівників.

Комунікації в групі також змінюють залежно від країни: французький аналітичний і формальний стиль поєднують з місцевими особливостями – емоційністю в деяких європейських країнах чи повагою до ієрархії в азійських офісах. В Україні програма «We Care!» з 2016 року залучає працівників до благодійності, зокрема до допомоги медичним закладам під час війни (понад 170 млн грн), що зміцнює почуття взаємодопомоги, пристосоване до українських традицій [2]. Етичні правила, які затверджено в кодексі 2025 року, є однаковими для всіх і стосуються боротьби з корупцією, конфліктами інтересів та відмиванням грошей. Їхнє виконання враховує культурні особливості: у Франції переважає чітка процедура, в Україні – прозорість і відновлення довіри до банків. Стратегічний план до 2028 року передбачає суттєве зростання міжнародних доходів, цифрову трансформацію та зелений розвиток. В Україні це передбачає цифрові послуги і фінансування енергоефективності, що відповідає потребам енергетичної незалежності та відновлення після війни.

Отже, керування в групі Crédit Agricole є прикладом успішного поєднання культурних відмінностей, що забезпечує стійкість, розвиток і лідерство в роздрібному банкінгу Європи завдяки близькості до клієнтів у кожній країні та перетворенню різноманітності на перевагу в умовах нестабільності.

Література:

1. Мартинов Д. В. Антикризовий менеджмент в банках України в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. С. 1-6.
2. Програма КСВ «We Care!». URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/we-care> (дата звернення 23.03.2026).
3. Річний звіт – 2024 АТ «Креді Аґріколь Банк». Звіт про управління, фінансова звітність. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2024-ukr.pdf> (дата звернення 23.03.2026).
4. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 15–20.

БАЛАНЮК Марина
(науковий керівник – д.е.н., проф. Людмила ПІДДУБНА)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та поглиблення інтеграційних процесів ефективність функціонування підприємств дедалі більше визначається якістю управління людськими ресурсами, що виступають ключовим фактором формування конкурентних переваг. Особливої актуальності це набуває у сфері міжнародного менеджменту, де підприємства здійснюють діяльність у складному багатокультурному середовищі, що характеризується різноманітністю ціннісних орієнтацій, поведінкових моделей та соціально-економічних умов. За таких обставин мотивація персоналу постає не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, але і як стратегічний чинник забезпечення ефективної координації діяльності працівників різних національних контекстів.

Специфіка мотивації персоналу в системі міжнародного менеджменту зумовлена необхідністю узгодження універсальних підходів до стимулювання трудової діяльності з національно-культурними особливостями працівників. Традиційні мотиваційні механізми, що демонструють ефективність у межах однієї країни, в умовах міжнародного середовища можуть втрачати свою результативність через відмінності у сприйнятті стимулів, ролі керівництва, рівня індивідуалізму та ставлення до невизначеності. Це обумовлює потребу у формуванні адаптивних моделей мотивації, які враховують культурні параметри, соціальні очікування та рівень економічного розвитку країн, у яких функціонує підприємство.

Теоретичним підґрунтям дослідження мотивації персоналу виступають класичні концепції мотивації, що дозволяють системно інтерпретувати поведінку працівників та визначати ключові стимули їх трудової активності. Водночас у контексті міжнародного менеджменту ці теорії потребують подальшої інтерпретації та адаптації, оскільки ієрархія потреб, значущість гігієнічних і мотиваційних факторів, а також очікування щодо результатів праці можуть істотно відрізнитися залежно від культурного середовища. Це актуалізує необхідність поєднання універсальних теоретичних підходів із результатами міжкультурних досліджень, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень.

Методи мотивації персоналу в міжнародному менеджменті доцільно розглядати як інтегровану систему матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на узгодження інтересів працівників і підприємства. Матеріальна мотивація, що включає різні форми грошового заохочення, повинна враховувати макроекономічні параметри, зокрема рівень інфляції, купівельну спроможність та особливості ринку праці в конкретній країні. Водночас нематеріальні стимули, пов'язані з визнанням, можливостями професійного розвитку, участю у прийнятті управлінських рішень та формуванням

сприятливого психологічного клімату, набувають особливого значення у забезпеченні довгострокової залученості персоналу. У сучасних умовах дедалі більшої ваги набуває концепція індивідуалізації мотивації, що передбачає врахування персональних характеристик працівників, їхніх кар'єрних очікувань та рівня професійної мобільності.

Важливим аспектом формування ефективної мотиваційної системи є врахування міжкультурних відмінностей, які визначають сприйняття стимулів та реакцію на управлінські впливи. Культурні параметри, такі як дистанція влади, ступінь індивідуалізму чи колективізму, орієнтація на довгострокову перспективу, безпосередньо впливають на вибір інструментів мотивації та їх результативність. У зв'язку з цим ефективне управління персоналом у міжнародному середовищі передбачає використання диференційованих підходів, що забезпечують баланс між стандартизацією та локалізацією мотиваційної політики підприємства.

Сучасний етап розвитку міжнародного менеджменту характеризується активним впровадженням цифрових технологій у процеси управління персоналом, що трансформує підходи до мотивації. Використання інформаційних систем управління людськими ресурсами, аналітичних платформ та цифрових інструментів комунікації дозволяє здійснювати моніторинг ефективності мотиваційних заходів, забезпечувати оперативний зворотний зв'язок та формувати персоналізовані програми стимулювання. Цифровізація також сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і посиленню довіри між працівниками та керівництвом.

Не менш важливим чинником ефективної мотивації виступає корпоративна культура, яка формує ціннісну основу діяльності підприємства та забезпечує інтеграцію персоналу різних національностей у єдиний організаційний простір. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню рівня організаційної ідентифікації працівників, стимулює їхню ініціативність та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей. У міжнародному контексті вона виконує функцію координаційного механізму, що забезпечує узгодженість дій у межах мультикультурного середовища.

Таким чином, методи мотивації персоналу в системі міжнародного менеджменту підприємства являють собою складну багаторівневу систему, що потребує комплексного та адаптивного підходу до їх формування і реалізації. Ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування культурних особливостей, а також використання сучасних цифрових технологій створюють передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах глобального економічного середовища.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БАНКІВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем інтеграції фінансових ринків і зростанням ролі міжнародних валютних операцій банків. Банківські установи виступають ключовими посередниками у процесі руху валютних ресурсів між країнами, забезпечуючи проведення розрахунків, інвестиційних операцій і управління валютними ризиками. У таких умовах актуалізується необхідність підвищення ефективності системи управління валютними операціями банків на міжнародному ринку. Проблеми функціонування міжнародного валютного ринку та діяльності банків у цій сфері досліджували М. Дронь, І. Ясіновська, Л. Павленко, Ю. Холодна [1-3] та інші. У їхніх працях розкрито теоретичні засади валютного ринку, підходи до управління валютними ризиками та роль банків у міжнародних фінансових відносинах. Водночас сучасні трансформації фінансової системи, зростання волатильності валютних курсів і розвиток цифрових технологій потребують переосмислення існуючих підходів.

Проблема дослідження полягає у недостатній ефективності існуючих підходів до управління валютними операціями банків, що проявляється у підвищеній чутливості фінансових результатів до коливань валютних курсів, несвоєчасному реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури та недостатньому рівні використання аналітичних і цифрових інструментів у процесі прийняття управлінських рішень. Це зумовлює зростання валютних ризиків і втрату потенційного прибутку банків на міжнародному ринку. З метою підвищення ефективності управління валютними операціями банків автором запропоновано підхід, що базується на інтегрованій моделі «FX-Risk Adaptive Management», яка передбачає поєднання прогнозування валютного курсу з урахуванням історичних даних і рівня волатильності, динамічне регулювання відкритої валютної позиції та автоматизоване коригування управлінських рішень. Використання запропонованого підходу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері валютних операцій, знизити рівень валютного ризику та забезпечити більш стабільні фінансові результати банківської діяльності в умовах нестабільності міжнародного валютного ринку. У періоди суттєвих коливань валютного курсу, наприклад, при зміні курсу EUR/USD у межах 8–10 % протягом року, використання традиційної стратегії підтримання фіксованої відкритої валютної позиції призводить до зростання збитків через несвоєчасну реакцію на ринкові зміни. Водночас застосування адаптивного підходу забезпечує можливість оперативного коригування валютної позиції банку відповідно до змін ринкової кон'юнктури, що дозволяє скоротити обсяги відкритої валютної позиції в періоди підвищеного ризику орієнтовно на 15–25 %, підвищити ефективність валютних операцій за рахунок своєчасного здійснення конверсійних операцій та знизити загальний рівень валютного ризику. У

результаті формується більш стабільний фінансовий результат діяльності банку навіть в умовах нестабільності міжнародного валютного ринку. Валютні операції банків охоплюють купівлю та продаж іноземної валюти, міжнародні перекази, конверсійні операції, операції на валютних ринках, а також використання похідних фінансових інструментів для хеджування ризиків. Їх ефективність залежить від якості аналізу ринку, точності прогнозування валютних курсів і здатності банку оперативного коригувати валютну позицію. Ключовим елементом є управління відкритою валютною позицією банку, що визначає рівень його вразливості до курсових коливань. Зменшення ризиків досягається через постійний моніторинг міжнародних фінансових ринків та адаптацію рішень до змін макроекономічного середовища. Зростання валютних ризиків, спричинене нестабільністю фінансової кон'юнктури та геополітичними чинниками, вимагає застосування комплексного підходу, що поєднує диверсифікацію активів, використання деривативів і вдосконалення внутрішніх процедур контролю [4]. Суттєвий вплив на ефективність валютних операцій має цифровізація банківської діяльності. Підвищення результативності діяльності банків у цій сфері пов'язане з розвитком системи ризик-менеджменту, застосуванням сучасних інструментів хеджування та вдосконаленням аналітичного забезпечення прийняття рішень. Важливим чинником також є адаптація нормативно-правового регулювання до міжнародних стандартів, що сприяє прозорості валютного ринку та розширенню участі банків у міжнародних фінансових операціях [1].

Таким чином, підвищення ефективності управління валютними операціями банків базується на поєднанні аналітичних методів, цифрових технологій і сучасних підходів до управління ризиками. Це забезпечує зниження впливу валютних коливань на фінансові результати банків та створює умови для стабільного функціонування на міжнародному ринку. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні аналізу впливу цифровізації на управління валютними операціями та розробці інструментів мінімізації валютних ризиків у діяльності банків.

Література:

1. Дронь М. А., Тараненко А. С. Управління фінансовими ризиками банку в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 166–169. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.166>
2. Павленко Л. Д., Криклій О. А., Чумак О. В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 126–132. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.126>
3. Холодна Ю. Валютне регулювання в Україні: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-130>
4. Харабара В. М., Грешко Р. І. Особливості функціонування валютного ринку України у сучасних умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 19. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.114>
5. Ясіновська І. Ф., Шеремета Л. М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 237–246. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-237-246>

БЄЛЄВЦОВА Діана
(науковий керівник – д. е. н., проф. Людмила ПІДДУБНА)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Повномасштабне вторгнення та введення воєнного стану поставили вітчизняні підприємства перед безпрецедентними економічними викликами. Особливо відчутним є їх вплив на суб'єктів господарювання, що провадять зовнішньоекономічну діяльність: порушення логістичних ланцюгів, зростання транспортних витрат, втрата традиційних ринків збуту та нестабільність валютного курсу істотно ускладнюють управління експортними операціями. За даними Державної служби статистики України, обсяг товарного експорту у 2022-2023 роках скоротився більш ніж на 30% порівняно з довоєнним рівнем [1]. Водночас окремі підприємства та галузі демонструють здатність до адаптації й пошуку нових можливостей на міжнародних ринках, що зумовлює актуальність дослідження відповідних управлінських механізмів.

Метою дослідження є аналіз ключових проблем управління експортною діяльністю підприємств в умовах воєнного часу та обґрунтування ефективних інструментів їх подолання. Об'єктом дослідження виступає процес фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГРАНД МАРИН» - провідний вітчизняний виробник надувних човнів класу RIB, що здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність і реалізує продукцію на міжнародних ринках [2].

На підставі проведеного аналізу виокремлено три групи проблем, що найбільш суттєво впливають на управління експортом в умовах воєнного стану. По-перше, логістичні ускладнення, зумовлені руйнуванням транспортної інфраструктури та різким підвищенням страхових ставок на вантажоперевезення. По-друге, фінансові ризики, пов'язані з коливаннями обмінних курсів, затримками у здійсненні міжнародних платежів та ускладненим доступом до інструментів торгового фінансування. По-третє, правові та митні бар'єри, що виникають унаслідок запровадження нових регуляторних норм як в Україні, так і в державах-партнерах [3; 6].

З метою вирішення зазначених проблем запропоновано комплекс інструментів удосконалення управління експортною діяльністю. По-перше, диверсифікація ринків збуту шляхом переорієнтації на ринки Європейського Союзу, що стало можливим завдяки розширенню дії Угоди про асоціацію та тимчасовій лібералізації торгівлі. По-друге, впровадження цифрових логістичних рішень - платформ для відстеження вантажів, систем автоматизованого митного оформлення та електронного документообігу, що сприяють скороченню операційних витрат і підвищенню прозорості зовнішньоторговельних процесів [4]. По-третє, активне використання механізмів державної підтримки: програм страхування експортних ризиків через Експортно-кредитне агентство України та грантових інструментів міжнародних організацій.

Ефективність застосування зазначених підходів проілюстровано на прикладі ТОВ «ГРАНД МАРИН». Підприємство переорієнтувало частину експортних потоків на сухопутні маршрути через кордони з країнами ЄС, що дозволило мінімізувати прості, пов'язані з обмеженнями морської та авіаційної логістики. Разом із тим зростання транспортних витрат на 40-55% суттєво позначилось на цінній конкурентоспроможності продукції. Для нейтралізації цього негативного ефекту підприємство провело перегляд контрактних умов і запровадило гнучку систему ціноутворення залежно від ринку призначення [2; 5].

Таким чином, ефективне управління експортною діяльністю в умовах воєнного часу потребує комплексного підходу, що охоплює адаптацію операційних процесів, цілеспрямоване використання цифрових інструментів, а також залучення механізмів державної та міжнародної підтримки. Реалізація запропонованих заходів дозволяє не лише зберегти присутність підприємства на зовнішніх ринках, а й сформувати підґрунтя для нарощування його експортного потенціалу в контексті повоєнного відновлення національної економіки.

Література:

1. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. GRAND Marine - офіційний сайт ТОВ «ГРАНД МАРИН». URL: <https://grandboats.com/>
3. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Регулювання зовнішньої торгівлі України в умовах євроінтеграції : монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 348 с.
4. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 518 с.
5. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 287 с.
6. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

БОРОДУЛЯ Анна
(науковий керівник – д. е. н., проф. Людмила ПІДДУБНА)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕРГО-РЕСУРС ЛТД»

Інноваційний розвиток та інвестиції в умовах цифровізації економіки на прикладі ТОВ «ЕНЕРГО-РЕСУРС ЛТД» є важливим напрямом підвищення ефективності та безпеки діяльності підприємства, що займається імпортом небезпечних вантажів, таких як дизельне паливо, бензин та інші нафтопродукти. Цифровізація економіки дозволяє підприємствам енергетичного сектору оптимізувати логістику, покращити контроль за рухом вантажів, скоротити витрати на управління та забезпечити відповідність міжнародним і національним стандартам безпеки [1].

Інноваційний розвиток ТОВ «ЕНЕРГО-РЕСУРС ЛТД» проявляється у впровадженні сучасних ERP-систем (систем планування ресурсів підприємства) для управління запасами та закупівлями, автоматизації документопотоку, використанні електронних платформ для митного оформлення та контролю перевезень небезпечних вантажів. Це інтегроване програмне забезпечення, яке дозволяє підприємству управляти основними бізнес-процесами в єдиній цифровій платформі: бухгалтерією, закупівлями, запасами, виробництвом, логістикою, продажами, персоналом та іншими напрямками. Це дозволяє зменшити вплив людського фактора на процеси, підвищити швидкість і точність управлінських рішень та забезпечити повну прозорість операцій [2].

Цифровізація бізнес-процесів дає змогу відстежувати рух автоцистерн у режимі реального часу за допомогою GPS-трекерів, контролювати стан паливних вантажів через IoT-сенсори, що вимірюють температуру, тиск та герметичність контейнерів, а також використовувати аналітичні системи для прогнозування попиту, оптимізації закупівель і планування маршруту доставки. Це не лише підвищує ефективність управління логістикою, але й мінімізує ризики аварій та втрат, що є критично важливим при роботі з небезпечними вантажами [6].

Інвестиційна складова є невід'ємною частиною розвитку підприємства в умовах цифровізації. Залучення фінансових ресурсів дозволяє модернізувати IT-інфраструктуру, придбати сучасне обладнання для перевезення та зберігання паливних вантажів, а також підвищити кваліфікацію персоналу щодо роботи з новими цифровими платформами та системами контролю. Раціональне розподілення інвестицій підвищує операційну ефективність, скорочує витрати на логістику та обслуговування, а також підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку [3].

Використання цифрових технологій сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства. Інтеграція систем Business Intelligence дозволяє на основі великих даних швидко прогнозувати попит на продукцію, визначати найбільш ефективні маршрути доставки, оптимізувати закупівлі та управління

запасами. Це забезпечує мінімізацію простоїв, збоїв у постачанні та економію витрат, підвищуючи прибутковість компанії [4].

Крім того, цифрові рішення забезпечують дотримання нормативних та безпекових вимог при перевезенні небезпечних вантажів. Електронні реєстри перевезень, автоматизовані системи контролю за станом вантажів, цифрові декларації та звітність дозволяють компанії відповідати українському законодавству та міжнародним стандартам безпеки, що особливо важливо для збереження життя і здоров'я працівників і населення [5].

Інноваційний розвиток та інвестиції в умовах цифровізації економіки дозволяють ТОВ «ЕНЕРГО-РЕСУРС ЛТД» підвищувати конкурентоспроможність, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати безпеку перевезень небезпечних вантажів. Використання ERP-систем, IoT-сенсорів та аналітичних платформ Business Intelligence забезпечує контроль за запасами, планування закупівель і ефективне управління ресурсами. Така інтеграція цифрових технологій, модернізація обладнання та підвищення кваліфікації персоналу сприяють сталому розвитку та підвищенню ефективності підприємства.

Література:

1. Маринченко І. І. Цифрова економіка: теорія і практика впровадження: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
2. Коваленко В. П. Інноваційний розвиток підприємства: стратегія та практика: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 256 с.
3. Петренко С. Є. Інвестиційний менеджмент у цифровій економіці: навч. посіб. Київ: НАУ, 2023. 330 с.
4. Бондаренко Т. Г. Цифрові технології в економіці підприємства: монографія. Одеса: ОНУ, 2021. 302 с.
5. Гнатюк Л. П. Система управління безпекою небезпечних вантажів: монографія. Чернівці: ЧНУ, 2020. 276 с.
6. Шевчук О. М. Логістика в цифровій економіці: навч. посіб. Харків: ХНУ, 2022. 289 с.

ВОЙЧЕНКО Дарина
(науковий керівник – д.е.н., проф. Людмила ПІДДУБНА)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ
ЗАВОД «ТРАНСЗВ’ЯЗОК»)**

Глобальні економічні трансформації суттєво змінюють умови функціонування промислових підприємств. Посилення технологічної конкуренції, цифровізація виробництва, зростання вимог до якості продукції, логістична нестабільність і переорієнтація ринків збуту формують нові правила конкурентної боротьби. За цих умов промислове підприємство не може зберігати стійкі ринкові позиції лише завдяки наявності виробничих потужностей. Переваги формуються через поєднання технологічної модернізації, адаптивного управління, цифрових інструментів, інноваційної активності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [3–6].

Для українських промислових підприємств проблема формування конкурентних переваг є особливо гострою. Воєнні ризики, дефіцит інвестиційних ресурсів, кадрові втрати, ускладнення виробничої кооперації та необхідність оновлення ринкових стратегій примушують підприємства змінювати моделі розвитку. Саме тому конкурентні переваги мають спиратися не лише на ресурсний потенціал, а й на здатність до структурного оновлення, цифрової перебудови бізнес-процесів і впровадження сучасних управлінських рішень [5].

Показовим прикладом є АТ «Харківський електротехнічний завод «Трансзв’язок». За даними офіційного корпоративного ресурсу підприємство є акціонерним товариством з кодом ЄДРПОУ 01056735, розташованим у м. Харків. Матеріали Фонду державного майна України свідчать, що об’єкт має промислову інфраструктуру, державний пакет акцій у розмірі 100 % статутного капіталу, 46 працівників станом на 30.09.2025 р., земельні ділянки площею 8,5224 га та будівлі й споруди загальною площею 35848,1 кв. м. Це підтверджує наявність виробничої бази, яка може бути основою для відновлення і нарощування конкурентного потенціалу [1; 2].

Формування конкурентних переваг цього підприємства доцільно розглядати за кількома напрямками. Перший напрям пов’язаний із виробничо-технологічним оновленням. Для електротехнічного підприємства важливими є модернізація обладнання, зниження енергоємності виробництва, підвищення точності виконання операцій та стабілізація параметрів якості. Другий напрям охоплює управлінсько-організаційні зміни, зокрема впровадження стратегічного планування, удосконалення координації між виробничими й збутовими ланками, а також посилення фінансової дисципліни. Третій напрям стосується інноваційного розвитку, у межах якого зростає значення автоматизації,

аналітики даних, цифрового контролю виробничих процесів та використання штучного інтелекту у плануванні й прогнозуванні [3–5].

У сучасних умовах конкурентні переваги промислового підприємства дедалі тісніше пов'язані з цифровою трансформацією. У фахових дослідженнях підкреслено, що цифрові інструменти сприяють підвищенню продуктивності, покращенню параметрів якості продукції, зменшенню витрат і посиленню ринкової адаптивності. Для АТ «Трансзв'язок» це означає доцільність використання ERP-рішень, систем аналітики даних, цифрового обліку ресурсів, засобів управління контрактами та інструментів прогнозування попиту. Саме цифрова перебудова здатна посилити керованість виробничих процесів і скоротити часові втрати на ухвалення рішень [4-5].

Окреме значення має ринковий напрям формування переваг. У промисловій сфері стійкі позиції забезпечують не лише технічні характеристики продукції, а й ділова репутація, дотримання строків поставки, здатність виконувати індивідуалізовані замовлення, сервісний супровід і відповідність стандартам замовника. Підприємство, яке поєднує виробничу надійність із інноваційною активністю, отримує кращі передумови для виходу на нові сегменти ринку та зміцнення експортного напрямку. Для АТ «Трансзв'язок» це має означати орієнтацію на випуск продукції з вищою доданою вартістю, технічне оновлення номенклатури та формування більш гнучкої збутової політики [2; 3; 5].

Отже, формування конкурентних переваг промислових підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій потребує поєднання виробничої модернізації, стратегічного управління, цифровізації та інноваційної активності. Для АТ «Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок» пріоритетними мають бути оновлення технічної бази, цифрове вдосконалення управління, підвищення якості продукції, розширення ринкової гнучкості та посилення інвестиційної привабливості. Саме це може стати основою для зміцнення його конкурентних позицій у сучасному промисловому середовищі.

Література:

1. АТ «ЗАВОД «ТРАНСЗВ'ЯЗОК». Відомості про підприємство. URL: <https://transsvyaz.pat.ua/>.
2. Державний пакет акцій розміром 100,00 % статутного капіталу ПрАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок». Фонд державного майна України. URL: https://privatization.gov.ua/wp-content/uploads/2025/12/Transzvyazok_Harkivska1224.pdf.
3. Мальчик М., Василів В. Використання штучного інтелекту під час управління конкурентними перевагами промислових підприємств в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-59>.
4. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Васильєв В. Ю. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173>.
5. Шпак Н., Штефан В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-139>.

VOLOBOI Anna

(scientific consultant - PhD in Economics, associate professor of the
Department of international economics and management
Olena SHESTAKOVA)
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

E-COMMERCE AS A DRIVER OF EXPORT INTENSITY FOR SMES

In modern digital economy, e-commerce is transforming traditional models of international trade and changing the ways businesses enter foreign markets. The significance of e-commerce in the development of international trade is determined not only by the scale of its growth (in 2025 the global volume of e-commerce year exceeded 6,86 trillion USD, and according to forecasts by international analysts, it could reach 8 trillion USD by 2027), but also by major structural changes in trade. Digital channels greatly simplify processes that are typically costly and time-consuming, offering significant advantages to small and medium-sized enterprises (SMEs) in improving their impact on the growth of export activity, which traditionally face limited resources and high barriers to entering foreign markets. E-commerce helps to overcome these limitations by opening up access to the global market and creating new opportunities for business internationalization.

The growth in export activity among small and medium-sized enterprises driven by e-commerce is facilitated by a combination of specific digital mechanisms. Online platforms, in particular, represent as a key channel for accessing international markets, as they offer low entry costs and access to a global customer base. According to the OECD report, participation in international marketplaces allows SMEs to access foreign markets without having to build their own export infrastructure, whilst initial costs are transformed into variable costs through the use of platform services [1]. Most online businesses do not need their own warehouse space, using drop shipping or platform fulfillment services. As a result, costs shift from high fixed investments to variable costs directly related to revenue.

The second mechanism is the integration of support services provided by platforms (logistics, fulfilment, digital payment systems, customer service and software-as-a-service (SaaS) solutions). Such services enable SMEs to conduct cross-border operations without significant investment in supply chains. Experience shows that the digitalisation of supply chains and the integration of management systems can reduce inventory management costs by 15-20%, whilst optimising deliveries can cut last-mile delivery times by up to 25% [2]. At the same time, electronic payment systems and security tools ensure the efficiency and reliability of international transactions, thereby building consumer trust.

The third mechanism is the digital integration of business processes into the global digital environment, which includes vertical integration – the creation a website with transaction capabilities, business integration – establishing communication between the company and customers through user-friendly navigation, and virtual integration – through the development of new markets and technologies [3]. At the same time, e-commerce not only complements but also partially replaces traditional export channels, enabling businesses to engage in foreign trade without having to

establish physical infrastructure. This digital environment removes the geographical barriers that previously restricted access to international markets and expands export opportunities for small and medium-sized enterprises.

The fourth mechanism is the creation of a beneficial legal environment for digital trade, which facilitates cross-border transactions. Key instruments include cross-border data exchange, electronic authentication and digital signatures, which enable contracts to be concluded remotely. The simplification of customs procedures (electronic declarations, pre-clearance, and reduced paperwork) also plays an important role, reducing the costs and time involved in international trade [4].

The development of e-commerce support programmes is also a significant factor in stimulating exports. Cross-border e-commerce (CBEC) is widely used in European countries, which allows businesses to enter foreign markets without a physical presence, particularly through simplified import procedures [5]. In Ukraine, in 2024-2025, over 80 000 sellers operated on international platforms, and on Etsy alone there were over 43 000 shops offering more than 2 million products, demonstrating the significant export potential of digital channels [6]. Support programmes also play an important role, in particular the UNDP's E-Export initiative, which helps SMEs develop online exports. Institutional support thus helps to lower the barriers to entering international markets [7].

A brief study of the advantages of e-commerce in the context of exports shows that the growth in SMEs' export activity is driven by a set of interrelated mechanisms, including the use of digital platforms as channels for accessing foreign markets, the integration of support services, the digital integration of business processes, and the creation of a favourable legal environment. E-commerce support programmes also play a significant role, promoting the development of digital exports and increasing the ability of enterprises to enter international markets. As a result, e-commerce is developing a new export model based on the digitalisation of processes, cost reduction and the removal of geographical constraints. This creates the conditions for small and medium-sized enterprises to participate more actively in the global economy and to enhance their competitiveness at the international level.

References:

1. OECD. Unpacking e-commerce: business models, trends and policies. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/23561431-en>.
2. Lanchenko Y., Ursal D. The economic mechanism of the functioning of e-commerce enterprises: theoretical and practical foundations. Economics and business management. 2025. Vol. 16, no. 4. P. 169–186. URL: <https://doi.org/10.31548/economics/4.2025.169>.
3. Ануфрієва О. Л. Електронна комерція в системі цифрової економіки. *Науковий вісник умо. серія. економіка та управління*. 2017. № 3. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3/ануфрієва.pdf.
4. Mishra N., John J. Digital trade provisions and SME participation in global E-commerce. 2026. URL: https://www.researchgate.net/publication/399282528_Digital_Trade_Provisions_and_SME_Participation_in_Global_E-Commerce.
5. E-Commerce case study series: adjacent international | EU SME centre: china market research, training, advice | get ready for china. EU SME Centre: China Market Research, Training,

Advice | Get Ready for China. URL: <https://www.eusmecentre.org.cn/publications/e-commerce-case-study-series-adiacent-international>.

6. Серветник М. Amazon, etsy, ebay: як заробляти більше в міжнародному e-commerce – forbes.ua. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/business/na-amazon-etsy-ebay-blizko-100-000-prodavtsiv-z-ukraini-yak-zrostatime-sfera-v-2025-rotsi-ta-do-chogo-gotuvatisya-biznesam-y-mizhnarodnomu-e-sommerce-26122024-25846>

7. United Nations Development Programme. Ukrainian Brands Go Global: UNDP Helps Launch E-Export Initiative. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayinski-brendy-vykhodyat-na-hlobalnyy-riven-proon-dopomahaye-zapustyty-initsiatyvu-e-export>

ОПТИМІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВИХОДУ ПРОДУКТУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

У сучасних умовах розвитку світової економіки глобалізаційні процеси та посилення міжнародної конкуренції зумовлюють необхідність активного виходу підприємств на зовнішні ринки. Це відкриває нові можливості для розширення діяльності, диверсифікації ризиків та підвищення ефективності функціонування підприємств. Водночас вихід на міжнародні ринки супроводжується значними труднощами, що пов'язані з високим рівнем конкуренції, різницею у нормативно-правовому регулюванні, культурними особливостями та економічною нестабільністю окремих регіонів.

Під інструментами виходу продукту на зовнішні ринки розуміється сукупність методів, форм та механізмів, які забезпечують просування товарів і послуг за межами національного ринку. До основних інструментів належать прямий та непрямий експорт, ліцензування, франчайзинг, створення стратегічних альянсів, спільних підприємств, а також здійснення прямих іноземних інвестицій. Важливу роль відіграють сучасні цифрові інструменти, що включають електронну комерцію, інтернет-маркетинг та використання глобальних онлайн-платформ.

Вибір інструментів виходу на зовнішні ринки залежить від комплексу факторів. Серед них ключове значення мають внутрішні можливості підприємства, зокрема фінансові ресурси, рівень технологічного розвитку, конкурентоспроможність продукції, а також зовнішні фактори — стан ринку, рівень конкуренції, бар'єри входу та особливості споживчого попиту. У сучасних умовах підприємства повинні враховувати динамічність ринкового середовища та швидкість змін у глобальній економіці.

Однією з головних умов успішної діяльності підприємства є оптимізація інструментів виходу на зовнішні ринки. Вона передбачає вибір найбільш ефективного поєднання методів з урахуванням витрат, ризиків та очікуваних результатів. Оптимізація дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів підприємства та забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку.

Процес оптимізації інструментів включає декілька етапів. Першим є аналіз зовнішнього середовища, що передбачає дослідження ринкової кон'юнктури, оцінку конкурентного середовища та визначення потенційних можливостей і загроз. Другим етапом є оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, включаючи аналіз фінансових, виробничих та інноваційних ресурсів. Наступним етапом є вибір найбільш доцільних інструментів виходу на зовнішні ринки.

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові інструменти просування. Використання соціальних мереж, контент-маркетингу, пошукової оптимізації та онлайн-реклами дозволяє підприємствам значно знизити витрати на вихід на зовнішні ринки та забезпечити швидкий доступ до міжнародної аудиторії. Це сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню конкурентоспроможності.

Важливим напрямом оптимізації є адаптація продукту до вимог цільового ринку. Це включає врахування культурних, мовних, економічних та правових особливостей. Недостатня адаптація може призвести до зниження попиту та втрати конкурентних переваг, тому підприємства повинні приділяти цьому аспекту особливу увагу.

Крім того, значну роль відіграє диверсифікація каналів виходу на зовнішні ринки. Поєднання традиційних інструментів, таких як експорт, із сучасними цифровими каналами дозволяє знизити ризики та підвищити ефективність діяльності підприємства. Це забезпечує гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

В умовах міжнародної конкуренції підприємства повинні постійно вдосконалювати свої підходи до виходу на зовнішні ринки. Інноваційність, гнучкість та здатність адаптуватися до змін є ключовими факторами успіху. Ефективне управління ризиками, стратегічне планування та постійний моніторинг зовнішнього середовища сприяють досягненню стійких конкурентних переваг. > Ирина: Таким чином, оптимізація інструментів виходу продукту на зовнішні ринки є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує раціональне використання ресурсів, мінімізацію ризиків та досягнення стабільного розвитку в умовах глобальної конкуренції.

У сучасному світі важливим фактором конкурентоспроможності стає бренд підприємства. Формування сильного бренду, який асоціюється з якістю, надійністю та інноваційністю, дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів і завойовувати лояльність споживачів. Для цього використовуються комплексні комунікаційні стратегії, що охоплюють як традиційні, так і цифрові канали просування.

Необхідно також враховувати специфіку правового середовища країн-імпортерів. Дотримання міжнародних стандартів якості, сертифікація продукції, захист інтелектуальної власності та відповідність технічним регламентам є обов'язковими умовами успішного функціонування на зовнішніх ринках. Ігнорування цих вимог може призвести до значних фінансових втрат і обмеження доступу до ринку.

Крім того, слід звернути увагу на роль кластерного підходу у виході на зовнішні ринки. Об'єднання підприємств у галузеві кластери сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності за рахунок кооперації, обміну знаннями та спільного використання ресурсів. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити інноваційний потенціал та ефективніше просувати продукцію на міжнародних ринках.

У підсумку можна зазначити, що оптимізація інструментів виходу на зовнішні ринки є безперервним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Комплексний підхід, що поєднує стратегічне бачення, ефективне управління ресурсами, інноваційність та орієнтацію на потреби споживачів, дозволяє підприємствам досягати стійкого успіху на міжнародній арені та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Література:

1. Котлер Ф. Основи маркетингу : підручник. – Київ : Видавництво, 2019. – 720 с.
2. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York : Free Press, 2008. – 592 p.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 612 с.

ГАРБУЗОВА Софія
(науковий керівник – д.е.н., проф. Юрій ЗАЙЦЕВ)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрової економіки цифрові платформи набувають ключового значення у формуванні конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках. Вони виступають не лише інструментом комунікації та просування продукції, але й комплексним середовищем для ведення бізнесу, управління ланцюгами постачання, взаємодії з клієнтами та формування довгострокових партнерських відносин. Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам значно знизити транзакційні витрати, розширити географію діяльності та підвищити ефективність маркетингових стратегій.

Цифрові платформи, такі як глобальні маркетплейси, соціальні мережі, хмарні сервіси та B2B-платформи, створюють нові можливості для виходу підприємств на міжнародні ринки. Завдяки їм компанії отримують доступ до глобальної аудиторії без необхідності створення фізичної інфраструктури в кожній країні присутності. Це особливо важливо для малих та середніх підприємств, які раніше мали обмежені можливості міжнародної експансії через високі витрати входу на зовнішні ринки.

Важливим аспектом функціонування цифрових платформ є їхня здатність забезпечувати персоналізацію взаємодії з клієнтами. Використання великих даних (Big Data) та аналітики дозволяє підприємствам формувати індивідуалізовані пропозиції, прогнозувати поведінку споживачів і оперативно адаптувати маркетингові стратегії. Це значно підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє формуванню лояльності до бренду на міжнародному рівні [1].

Окремо слід відзначити роль соціальних медіа як цифрових платформ, що забезпечують прямий контакт із цільовою аудиторією. Такі платформи як Facebook, Instagram, LinkedIn та інші дозволяють підприємствам формувати бренд-імідж, здійснювати таргетовану рекламу та отримувати миттєвий зворотний зв'язок від споживачів. Це підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та адаптації бізнес-моделей до змін ринкового середовища [2].

Крім маркетингової функції, цифрові платформи відіграють важливу роль у трансформації операційної діяльності підприємств. Використання ERP-систем, CRM-платформ та хмарних технологій забезпечує інтеграцію бізнес-процесів, оптимізацію ресурсів та підвищення продуктивності праці. У результаті підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни попиту та пропозиції на міжнародних ринках [3].

Суттєвим фактором підвищення конкурентоспроможності є також розвиток електронної комерції через цифрові платформи. Такі сервіси як Amazon,

Alibaba, eBay та інші створюють глобальні торговельні екосистеми, у межах яких підприємства можуть здійснювати продажі безпосередньо кінцевим споживачам або бізнес-партнерам. Це сприяє зменшенню кількості посередників і підвищенню прибутковості операцій.

Водночас використання цифрових платформ супроводжується низкою викликів, серед яких — посилення конкуренції, залежність від алгоритмів платформ, питання кібербезпеки та захисту даних. Підприємства змушені адаптувати свої стратегії до правил функціонування глобальних цифрових екосистем, що вимагає додаткових інвестицій у цифрову трансформацію та розвиток компетенцій персоналу.

Особливого значення набуває стратегічне управління цифровою присутністю підприємства. Формування ефективної digital-стратегії передбачає інтеграцію маркетингових, фінансових та операційних інструментів у єдину систему, орієнтовану на міжнародну експансію. У цьому контексті цифрові платформи виступають не лише інструментом реалізації стратегії, але й середовищем її формування.

Таким чином, цифрові платформи є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Вони забезпечують доступ до глобальних ринків, підвищують ефективність бізнес-процесів, сприяють персоналізації взаємодії з клієнтами та формують нові моделі міжнародного бізнесу. У перспективі роль цифрових платформ лише зростатиме, що вимагатиме від підприємств постійного вдосконалення цифрових компетенцій та адаптації до нових умов глобальної конкуренції.

Додатково слід підкреслити, що ефективність використання цифрових платформ значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства та його здатності інтегрувати інноваційні технології в усі бізнес-процеси. Компанії, які системно інвестують у цифрову трансформацію, формують стійкі конкурентні переваги завдяки швидшому доступу до ринкової інформації, гнучкості управління та здатності масштабувати діяльність на міжнародному рівні. Водночас розвиток штучного інтелекту, автоматизації та аналітики даних посилює роль цифрових платформ як стратегічного ресурсу, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємств у глобальному економічному середовищі.

Література:

1 Білик І. І. Вплив цифрових платформ та інструментів інтернет-маркетингу на маркетингові стратегії підприємств // Прикарпатський економічний вісник. 2023. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.268-278>

2 Кузьминчук Н., Куценко Т., Писаревська Г. Організаційно-економічний механізм адаптації маркетингової стратегії в цифровому середовищі // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2025. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-9](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-9)

3 Горбаль Н. І., Сліпачик С. В. Цифровий маркетинг в умовах глобальних трансформацій // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2024. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.026>

СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ESG-ФАКТОРІВ У РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках ESG-фактори (Environmental, Social, Governance) набувають ключового стратегічного значення для розвитку міжнародного бізнесу. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у діяльність компаній трансформує підходи до стратегічного менеджменту, інвестиційної політики та формування конкурентних переваг.

ESG-концепція виходить за межі традиційних фінансових показників і формує нову парадигму оцінювання ефективності підприємства. Для міжнародних компаній це означає необхідність врахування не лише прибутковості, але й впливу діяльності на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління. У результаті ESG стає важливим інструментом довгострокового стратегічного планування.

Екологічний компонент ESG відіграє особливо важливу роль у міжнародному бізнесі через посилення регуляторного тиску та вимог до сталого розвитку. Компанії змушені впроваджувати енергоефективні технології, зменшувати викиди CO₂, оптимізувати використання ресурсів та переходити до циркулярної економіки. Це не лише знижує екологічні ризики, але й формує позитивний імідж підприємства на глобальному ринку [1].

Соціальний аспект ESG охоплює питання відповідальності компанії перед працівниками, споживачами та суспільством. У міжнародному бізнесі це проявляється через дотримання трудових стандартів, розвиток людського капіталу, інклюзивність, безпеку праці та участь у соціальних ініціативах. Високий рівень соціальної відповідальності сприяє формуванню довіри до бренду та зміцненню позицій компанії на різних ринках.

Управлінська складова (Governance) є критично важливою для забезпечення прозорості та стабільності міжнародного бізнесу. Вона включає ефективну систему корпоративного управління, антикорупційні механізми, захист прав акціонерів та прозору фінансову звітність. Для іноземних інвесторів саме якість управління часто є вирішальним фактором при ухваленні інвестиційних рішень [2].

Стратегічне значення ESG-факторів полягає у їх впливі на конкурентоспроможність компаній на міжнародному рівні. Підприємства з високими ESG-показниками мають кращий доступ до капіталу, нижчу вартість фінансування та вищу інвестиційну привабливість. Крім того, вони демонструють більшу стійкість до кризових явищ та регуляторних змін [3].

Важливим аспектом є інтеграція ESG у корпоративну стратегію міжнародних компаній. Це передбачає не лише формальне впровадження стандартів сталого розвитку, але й реальну трансформацію бізнес-моделі, включаючи управління ризиками, інноваційний розвиток та довгострокове

планування. ESG стає складовою стратегічного управління, а не додатковим елементом корпоративної соціальної відповідальності.

Слід також зазначити, що глобальні інвестори та фінансові інституції дедалі частіше використовують ESG-критерії при оцінюванні компаній. Це стимулює бізнес до підвищення прозорості, впровадження нефінансової звітності та відповідності міжнародним стандартам, таким як GRI, SASB та TCFD.

Водночас існують виклики впровадження ESG у міжнародному бізнесі, зокрема відсутність уніфікованих стандартів оцінювання, «greenwashing», а також значні витрати на трансформацію бізнес-процесів. Проте у довгостроковій перспективі переваги ESG значно перевищують пов'язані з ним витрати.

Таким чином, ESG-фактори відіграють стратегічну роль у розвитку міжнародного бізнесу, формуючи нові підходи до управління, інвестування та конкурентної боротьби. Їх інтеграція забезпечує підвищення стійкості компаній, зміцнення їхньої репутації та розширення можливостей на глобальних ринках.

Додатково варто підкреслити, що ESG-фактори безпосередньо впливають на формування довгострокової вартості компанії. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на короткостроковий прибуток, ESG-орієнтоване управління спрямоване на забезпечення стабільного зростання та мінімізацію системних ризиків. Це дозволяє міжнародним компаніям підвищувати свою ринкову капіталізацію та забезпечувати стійкість у періоди економічної нестабільності.

Важливим стратегічним аспектом є також вплив ESG на репутаційний капітал підприємства. У глобальному бізнес-середовищі репутація стає одним із ключових нематеріальних активів, що визначає рівень довіри з боку партнерів, клієнтів та інвесторів. Компанії, які демонструють високі стандарти екологічної та соціальної відповідальності, отримують конкурентну перевагу у вигляді лояльності стейкхолдерів та зміцнення бренду на міжнародному рівні.

Отже, ESG виступає не лише інструментом оцінювання діяльності компанії, а й стратегічним драйвером її розвитку. Інтеграція ESG-принципів у міжнародний бізнес забезпечує формування стійкої бізнес-моделі, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку, сприяючи довгостроковому успіху компанії у глобальному середовищі.

Література:

1. Global Reporting Initiative (GRI). Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org>

2. Савицька Н. Л. ESG-фактори у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 152–158.

3. Ларіна Я. С., Нагорна О. В. Сталий розвиток та ESG-орієнтований маркетинг у міжнародному бізнесі. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 7. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-12>

МІЖНАРОДНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКТУ

У сучасних умовах глобалізації та загострення конкуренції на світових ринках особливого значення набуває формування ефективної міжнародної маркетингової стратегії компанії. Одним із ключових чинників, що визначає зміст та інструментарій такої стратегії, є життєвий цикл продукту, який відображає динаміку попиту, рівень конкуренції та поведінку споживачів на різних етапах розвитку товару.

Життєвий цикл продукту традиційно включає чотири основні етапи: впровадження, зростання, зрілість та спад. Кожен із цих етапів характеризується специфічними умовами функціонування ринку, що потребує відповідної адаптації маркетингових рішень компанії на міжнародному рівні. Врахування цих особливостей дозволяє підприємству не лише ефективно виходити на зовнішні ринки, але й підтримувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

На етапі впровадження продукту на міжнародний ринок компанія стикається з високим рівнем невизначеності, значними витратами на просування та необхідністю формування попиту [3]. У цей період доцільно застосовувати стратегії інтенсивного або вибіркового проникнення, залежно від ресурсних можливостей компанії та характеристик цільового ринку. Важливу роль відіграє адаптація продукту до локальних умов, включаючи культурні, правові та економічні аспекти. Крім того, значна увага приділяється формуванню бренду та підвищенню обізнаності споживачів [2].

Етап зростання характеризується швидким збільшенням обсягів продажу, розширенням ринкової частки та посиленням конкуренції. У цей період компанія повинна зосередитися на масштабуванні діяльності, оптимізації каналів збуту та вдосконаленні продукту. Міжнародна маркетингова стратегія передбачає активне розширення географії присутності, використання диференціації та сегментації ринку. Особливе значення має розвиток партнерських відносин із локальними дистриб'юторами та адаптація комунікаційної політики до специфіки кожного ринку.

На етапі зрілості темпи зростання сповільнюються, ринок насичується, а конкуренція досягає свого піку. У таких умовах компанія змушена шукати нові способи підтримання конкурентоспроможності, зокрема через інновації, ребрендинг, диверсифікацію продуктового портфеля та вихід на нові сегменти ринку. Міжнародна маркетингова стратегія на цьому етапі часто передбачає оптимізацію витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та використання стратегій утримання клієнтів. Важливим інструментом є локалізація маркетингових кампаній та персоналізація пропозицій [1].

Етап спаду характеризується зниженням попиту, скороченням обсягів продажу та поступовим витісненням продукту з ринку. У таких умовах компанія

повинна приймати стратегічні рішення щодо подальшої долі продукту: модернізація, репозиціонування або виведення з ринку. На міжнародному рівні це може супроводжуватися переорієнтацією на нові ринки, де продукт ще перебуває на попередніх стадіях життєвого циклу, або використанням стратегії «збирання врожаю». Водночас важливим є управління репутаційними ризиками та підтримання лояльності клієнтів.

Слід зазначити, що в умовах цифровізації та швидких технологічних змін класична модель життєвого циклу продукту зазнає трансформацій. Зокрема, скорочується тривалість окремих етапів, зростає роль інновацій та швидкість адаптації до змін. Це зумовлює необхідність гнучкого підходу до формування міжнародної маркетингової стратегії, який передбачає постійний моніторинг ринкового середовища та оперативне реагування на зміни.

Важливим аспектом є також врахування відмінностей у стадіях життєвого циклу одного й того ж продукту на різних національних ринках. Наприклад, продукт може перебувати на етапі зрілості в розвинених країнах і одночасно перебувати на стадії зростання або навіть впровадження в країнах, що розвиваються. Це створює додаткові можливості для оптимізації міжнародної діяльності компанії, зокрема шляхом диференціації маркетингових стратегій залежно від регіону.

Крім того, ефективна міжнародна маркетингова стратегія повинна враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність, валютні коливання, торговельні бар'єри та культурні особливості. Комплексний підхід до аналізу цих факторів дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток компанії на глобальному ринку.

У підсумку можна зазначити, що формування міжнародної маркетингової стратегії в контексті еволюції життєвого циклу продукту є складним і багатограним процесом, який потребує системного підходу та врахування широкого спектра чинників. Успішна реалізація такої стратегії забезпечує не лише ефективне функціонування компанії на зовнішніх ринках, але й створює передумови для довгострокового зростання та зміцнення її конкурентних позицій у глобальному середовищі.

Література:

1. Прокопенко І. В., Романюк Н. В. Життєвий цикл товару як основа для стратегій товарної політики. *Академічні візії*. 2025. № 42. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1838>
2. Рябчик А., Сяохан С. Маркетинг як основа розроблення міжнародної продуктової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-88>
3. Пенькова О., Лементовська В., Бортник Т. Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-31>
4. Степанець І. П. Маркетингові стратегії та їх роль у розвитку аграрного експорту. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-18>.

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

У сучасних умовах розвитку світової фінансової системи банківські установи функціонують у середовищі посиленої глобальної конкуренції, що обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління міжнародною маркетинговою діяльністю. Лібералізація фінансових ринків, активізація міжнародного руху капіталу та розвиток цифрових технологій формують нові умови діяльності банків, у яких маркетинг виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності.

Банківський маркетинг розглядається як система управління, що охоплює процеси дослідження ринку, формування попиту, розробки та просування банківських продуктів, а також встановлення довгострокових відносин із клієнтами. Як зазначають дослідники, ефективне застосування маркетингових інструментів дозволяє банківським установам адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища та підвищувати результативність функціонування [1; 2].

Особливістю міжнародної маркетингової діяльності банків є необхідність врахування специфіки різних національних ринків, що відрізняються рівнем економічного розвитку, регуляторними вимогами, культурними характеристиками та поведінкою споживачів фінансових послуг. У цьому контексті банки змушені застосовувати адаптивні маркетингові стратегії, які передбачають модифікацію продуктів, каналів просування та комунікацій відповідно до умов конкретного ринку.

Важливим елементом управління міжнародною маркетинговою діяльністю є сегментація ринку та визначення цільових груп клієнтів. Це дозволяє банкам більш ефективно позиціонувати свої послуги, формувати конкурентні переваги та забезпечувати індивідуалізацію обслуговування. Як показують дослідження, клієнтоорієнтований підхід є одним із ключових факторів успішної діяльності банків у сучасних умовах [2].

Суттєву роль у розвитку банківського маркетингу відіграє впровадження цифрових технологій, які змінюють традиційні підходи до взаємодії з клієнтами. Використання мобільних додатків, онлайн-платформ, аналітики великих даних та персоналізованих сервісів дозволяє банкам підвищити ефективність маркетингових комунікацій та розширити свою присутність на міжнародних ринках. У наукових працях підкреслюється, що цифровізація банківського сектору виступає одним із ключових драйверів трансформації маркетингової діяльності [3].

В умовах глобальної конкуренції банки стикаються з необхідністю формування стійких конкурентних переваг, які базуються не лише на цінових параметрах, але й на якості обслуговування, інноваційності продуктів та рівні довіри клієнтів. Формування позитивного іміджу та бренду банку набуває

особливого значення, оскільки саме репутація виступає важливим фактором вибору фінансової установи клієнтами на міжнародних ринках [1]. Особливої уваги потребує питання інтеграції маркетингової діяльності у загальну стратегію розвитку банку. У сучасних умовах важливого значення набуває аналітична складова маркетингової діяльності банку, яка передбачає використання сучасних методів дослідження ринку та прогнозування поведінки клієнтів. Це дозволяє банкам своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища та формувати ефективні стратегії розвитку [3]. Як підкреслюється у сучасних дослідженнях, успішна експансія банків на міжнародні ринки можлива лише за умови ефективного поєднання маркетингових інструментів із стратегічним управлінням та інноваційним розвитком [4]. Крім того, у контексті глобальної конкуренції банки змушені активно впроваджувати інноваційні підходи до маркетингової діяльності, зокрема омніканальні стратегії взаємодії з клієнтами, персоналізовані пропозиції та цифровий маркетинг. Це дозволяє не лише підвищити ефективність комунікацій, але й забезпечити стійке зростання клієнтської бази. Особливої актуальності управління міжнародною маркетинговою діяльністю набуває для українських банків, які в умовах інтеграції до європейського фінансового простору змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до стандартів ЄС та вимог міжнародних клієнтів. Це передбачає не лише підвищення якості банківських продуктів і послуг, але й трансформацію підходів до комунікацій, брендингу та клієнтського сервісу. Водночас активне впровадження цифрових рішень і розвиток дистанційних каналів обслуговування створюють додаткові можливості для розширення присутності українських банків на міжнародних ринках та формування їх конкурентних переваг у глобальному середовищі [3; 4].

Таким чином, управління міжнародною маркетинговою діяльністю банку є складним багаторівневим процесом, що потребує врахування впливу глобального середовища, використання сучасних маркетингових інструментів та інтеграції маркетингових рішень у загальну систему управління банком. Реалізація зазначених підходів дозволяє банківським установам підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити ефективне функціонування на міжнародних фінансових ринках.

Література

1. Лютий І. О., Солодка О. О. Банківський маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://digpub.chite.edu.ua/books/marketing/14_Lyutyu_banking%20marketing.pdf
2. Грищенко О. Ф. Маркетинг у банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/231761436.pdf>
3. Тимків А. О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/207.pdf
4. Гутарева Ю. В., Максимичева І. М. Міжнародний маркетинг банківських послуг: виклики та можливості глобальної експансії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/117.pdf>

ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Нестабільність світової економіки та зростання рівня невизначеності у міжнародному середовищі формують нові умови функціонування підприємств на зовнішніх ринках. У цих умовах ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначається впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, що формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Посилення глобальної конкуренції, коливання фінансових ринків і трансформація міжнародного регулювання зумовлюють необхідність системного підходу до оцінки ефективності ЗЕД [1].

До ключових зовнішніх чинників належать макроекономічна нестабільність, валютні коливання, торговельні обмеження та геополітичні ризики. За результатами досліджень міжнародних організацій, нестабільність зовнішнього середовища безпосередньо впливає на результати діяльності підприємств, ускладнюючи процес прогнозування та підвищуючи рівень невизначеності [2]. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої управлінські підходи до здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

У цьому контексті важливого значення набуває систематичний моніторинг зовнішнього середовища, що дозволяє своєчасно виявляти зміни у міжнародній економічній кон'юктурі та коригувати стратегію підприємства. Використання аналітичних інструментів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зниженню впливу негативних факторів [2].

Водночас ефективність ЗЕД значною мірою залежить від внутрішніх чинників. Зокрема, рівень фінансового забезпечення, кваліфікація персоналу, виробничий потенціал та ефективність системи управління визначають здатність підприємства реалізовувати свою стратегію на міжнародних ринках. Відповідно до концепції конкурентних переваг, саме ефективне використання внутрішніх ресурсів формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства [3].

Важливим інструментом оцінки ефективності є система показників, яка включає обсяги експорту, рентабельність зовнішньоекономічних операцій, структуру зовнішньоторговельних потоків та рівень витрат. Аналіз цих показників у динаміці дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства та оцінити результативність його діяльності на міжнародному ринку [1; 5]. Такий підхід широко використовується у наукових дослідженнях ефективності експортної діяльності підприємств.

Оцінка ефективності на основі системи показників дозволяє не лише виявити поточний стан діяльності підприємства, а й визначити потенційні напрями підвищення її результативності.

Крім того, суттєвим фактором підвищення ефективності є використання бенчмаркінгу, що передбачає порівняння діяльності підприємства з іншими

учасниками ринку. У науковій літературі зазначається, що бенчмаркінг дозволяє визначити конкурентні позиції підприємства, виявити резерви підвищення ефективності та адаптувати кращі управлінські практики [6].

Значного впливу на ефективність ЗЕД набуває цифровізація. Використання сучасних інформаційних технологій, електронної комерції та цифрових платформ сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат і підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень [4]. Водночас цифровізація підвищує прозорість зовнішньоекономічних операцій, покращує взаємодію з іноземними партнерами та сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів [4].

Не менш важливим чинником є управління ризиками. Валютні, комерційні та політичні ризики можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства, що зумовлює необхідність використання інструментів їх мінімізації. До таких інструментів належать страхування, диверсифікація ринків збуту та застосування фінансових механізмів хеджування [2].

Таким чином, ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах турбулентного середовища визначається комплексом зовнішніх і внутрішніх чинників, рівнем цифровізації та ефективністю управління ризиками. Їх системне врахування забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та стабільність його розвитку на міжнародному ринку.

Література:

1. World Trade Organization. World Trade Report 2023. URL: <https://www.wto.org>
2. OECD. Global Value Chains and Trade. Paris: OECD Publishing, 2020.
3. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2008.
4. UNCTAD. Digital Economy Report 2021. URL: <https://unctad.org>
5. Katsikeas C. S., Leonidou L. C., Morgan N. A. Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. Journal of the Academy of Marketing Science. 2000.
6. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Регулювання зовнішньої торгівлі України в умовах євроінтеграції : монографія. Київ : КНТЕУ, 2020.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

У сучасних умовах розвитку світової економіки міжнародна діяльність банківських установ набуває особливого значення, оскільки забезпечує ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між країнами та сприяє розвитку міжнародної торгівлі. Посилення глобальної конкуренції, інтеграція фінансових ринків та зростання ролі інновацій обумовлюють необхідність підвищення ефективності міжнародної діяльності банків. У зв'язку з цим актуальним є визначення стратегічних напрямів її вдосконалення [1].

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності міжнародної діяльності банків є оптимізація структури активів і пасивів. Раціональне управління фінансовими ресурсами дозволяє забезпечити ліквідність, фінансову стійкість та прибутковість банківських операцій. Водночас важливим є врахування валютних ризиків, змін процентних ставок та коливань на міжнародних фінансових ринках, що потребує використання сучасних методів фінансового аналізу та прогнозування.

Суттєвим фактором підвищення ефективності є цифровізація банківської діяльності. Впровадження інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та автоматизовані банківські системи, дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, знизити операційні витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Крім того, цифрові технології сприяють розвитку дистанційного банкінгу та розширенню можливостей банків на міжнародних ринках [2].

Важливим інструментом підвищення ефективності міжнародної діяльності банків є бенчмаркінг, який передбачає порівняння діяльності банку з провідними міжнародними фінансовими установами. Використання цього підходу дозволяє виявити недоліки у діяльності банку, визначити напрями підвищення ефективності та впровадити кращі світові практики управління.

Значну роль у підвищенні ефективності міжнародної діяльності банків відіграє розвиток міжнародного співробітництва. Участь у міжнародних фінансових організаціях, встановлення кореспондентських відносин з іноземними банками та розвиток партнерських зв'язків сприяють розширенню можливостей банків та підвищенню ефективності їх діяльності на міжнародному рівні [3].

Окремої уваги потребує впровадження принципів сталого розвитку у діяльність банківських установ. У сучасних умовах інвестори та клієнти все більше звертають увагу на екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності банків. Врахування ESG-факторів у стратегії міжнародної діяльності сприяє підвищенню репутації банків та забезпечує їх довгострокову конкурентоспроможність[3].

Не менш важливим є вдосконалення системи управління ризиками. Міжнародна діяльність банків супроводжується значною кількістю ризиків, зокрема валютними, кредитними та політичними. Використання сучасних інструментів ризик-менеджменту, таких як диверсифікація активів, страхування та хеджування, дозволяє мінімізувати негативний вплив цих факторів та забезпечити стабільність діяльності банків [4].

Таким чином, підвищення ефективності міжнародної діяльності банківських установ потребує комплексного підходу, що включає оптимізацію фінансової структури, впровадження цифрових технологій, використання бенчмаркінгу, розвиток міжнародного співробітництва та вдосконалення системи управління ризиками. Реалізація зазначених стратегічних напрямів сприятиме зміцненню позицій банків на міжнародному фінансовому ринку та забезпечить їх сталий розвиток [5].

Література:

1. World Trade Organization. World Trade Report 2023. URL: <https://www.wto.org>
2. OECD. Global Value Chains and Trade. Paris: OECD Publishing, 2020.
3. UNCTAD. Digital Economy Report 2021. URL: <https://unctad.org>
4. Mishkin F. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. Pearson, 2016.
5. Camp R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИНАМІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

В умовах глобальної нестабільності, спричиненої воєнними діями та розривом логістичних ланцюгів, традиційне статичне планування експорту втрачає свою ефективність. Українські науковці, зокрема Гринишин Г. М. [1], Іванова М. І., Варяниченко О. В., Архипенко Т. А. [2] у своїх працях відзначають, що вдосконалення планування експортної діяльності не лише мінімізує ризики в умовах глобальної нестабільності, але й стимулює інноваційну активність підприємства, забезпечує ефективну адаптацію до вимог зовнішніх ринків та сприяє зростанню конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу на міжнародній арені через впровадження гнучких управлінських стратегій. Таким чином, метою даної публікації є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження системи динамічного планування. Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки в умовах трансформаційних перетворень, військового стану та похідних кризових явищ в повній мірі залежатиме від партнерських відносин із країнами близького і далекого зарубіжжя, на які покладаються перспективи подальшої стратегічної співпраці як у сфері промисловості, так і у інших галузях національного відтворення [3]. На рівні підприємства відбувається планування його безпосередньої діяльності як програма виконання основних функцій. В ній можна виділити три головні напрями:

- 1) господарська діяльність. Головна мета – отримати прибуток;
- 2) соціальний розвиток. Його головна мета – турбота про людей (співробітників, стейкхолдерів, споживачів);
- 3) екологічність – відповідальність перед довкіллям. В ідеалі шкода від виробництва має бути мінімізована та компенсований вплив на довкілля.

Споживач є основною складовою конкуренції, яка стимулює виробників в конкурентному середовищі. У стратегії Майкла Портера цій ланці не відведене належне місце, що є недоліком для сучасного формування концепції конкуренції [2].

Узгодження стратегічних цілей експортної діяльності підприємства з вимогами міжнародного законодавчого та конкурентного середовища базується на ретельному міжнародному бізнес-плануванні, що є «структурним процесом, у межах якого підприємства визначають цілі та ресурси, проводять аналіз бізнес середовища, де збираються вести свою діяльність, а також розробляють успішний план дій, який допомагає досягти успіху у довгостроковій перспективі [1]. За 11 місяців 2025 року Україна експортувала ІТ-послуги на \$5,97 млрд, що в середньому становить близько \$543 млн щомісяця. Порівняно з 2024 роком, показник зріс на 2,4%, проте він усе ще приблизно на 3% нижчий за рівень 2021 року та майже на 10% поступається 2022-му, коли середній місячний експорт ІТ-послуг становив близько \$612 млн. Експорт ІТ-послуг у грудні 2025 року зріс

на 26% і сягнув \$685 млн [4]. Для оцінки ефективності експорту пропонується використовувати коефіцієнт експортної адаптивності(K_a):

$$K_a = E_{fact} - E_{plan} / E_{plan} * 100\%$$

де E_{fact} – фактичний обсяг експорту, E_{plan} – планований показник.

Для удосконалення експортної діяльності підприємств на основі динамічного планування необхідно перейти від статичних довгострокових стратегій до гнучкого управління, що базується на постійному аналізі ринкових змін та швидкій адаптації ресурсів.

Основними напрямками вдосконалення є:

- 1) трансформація в міжнародний хаб;
- 2) використання моделі “Екосистема бізнесів”;
- 3) інтеграція штучного інтелекту у планування;
- 4) розвиток продуктової складової в експорті;
- 5) адаптивне управління талантами.

Трансформація експортної діяльності підприємств в умовах динамічного планування має ґрунтуватися не лише на гнучкості управлінських рішень, але й на комплексному підході до мінімізації ризиків. Як було зазначено раніше, інтеграція юридичних, технічних та комунікаційних інструментів безпеки дозволяє не лише уникати потенційних загроз, але й формує основу для довгострокової співпраці з іноземними партнерами. Саме такий підхід є ключовим для підприємств, що працюють у сфері ІТ-аутсорсингу.

У ході дослідження встановлено, що в умовах глобальної нестабільності, спричиненої війсьними діями, порушенням логістичних ланцюгів та високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, традиційні підходи до планування експортної діяльності втрачають свою ефективність. Це обумовлює необхідність переходу до більш гнучких та адаптивних моделей управління, зокрема динамічного планування.

Література:

1. Гринишин Г. М. Оцінка конкурентоспроможності експортноорієнтованої продукції. *Економічні науки*. 2013. №10(3). С. 177-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%283%29_30
2. Іванова М. І., Варяниченко О. В., Архипенко Т. А. Стратегічне планування експортної діяльності: інструменти аналізу, контролю та оцінки ефективності для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-87>
3. Савіцький А. В. Експортний план та компонування експортоорієнтованої стратегії розвитку в управлінні прибутковості промислових підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-08>
4. Експорт ІТ-послуг у грудні 2025 року зріс на 26% і сягнув \$685 млн // Forbes.ua : (сайт). Від 30.01.2026. URL: <https://forbes.ua/news/eksport-it-poslug-u-grudni-2025-roku-zris-na-26-i-syagnuv-685-mln-30012026-35963>

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої мінливості зовнішнього середовища міжнародна діяльність компанії потребує не лише виходу на зовнішні ринки, а й системного стратегічного управління. Саме стратегічний підхід дає змогу підприємству узгодити власні ресурси, цілі та конкурентні переваги з вимогами міжнародного бізнес-середовища, своєчасно реагувати на ризики, адаптувати бізнес-модель до змін і забезпечувати довгостроковий розвиток. У наукових дослідженнях наголошується, що сучасне стратегічне управління дедалі більше орієнтується на гнучкість, адаптивність та поєднання класичних управлінських рішень із новими глобальними викликами, що є особливо актуальним для компаній, які здійснюють або планують міжнародну діяльність. [1]

Результати аналізу наукових праць, присвячених стратегічному управлінню міжнародною діяльністю компаній, дають підстави стверджувати, що в центрі уваги дослідників перебуває не лише питання виходу підприємства на зовнішні ринки, а насамперед вибір такої моделі управління, яка забезпечує баланс між глобальною координацією та адаптацією до умов окремих країн. Так, Є. О. Пилявська та М. О. Чупріна зазначають, що стратегічне планування в міжнародних фірмах має враховувати як внутрішні цілі компанії, так і специфіку міжнародного середовища, зокрема економічні, правові та організаційні відмінності між країнами. [2] У свою чергу, О. О. Квактун, О. М. Вертелецька та І. Малишев підкреслюють, що в міжнародному бізнесі стратегія виступає інструментом довгострокового позиціонування компанії та формування її конкурентних переваг на світовому ринку. [3]

По-перше, у науковій літературі стратегічні підходи до управління міжнародною діяльністю компанії пов'язують із рівнем стандартизації управлінських рішень та ступенем адаптації до локальних ринків. По-друге, важливим є співвідношення між централізацією управління в головному офісі та автономією зарубіжних підрозділів. Саме на цій основі в міжнародному менеджменті сформувалося кілька базових підходів до побудови міжнародної стратегії. Зокрема, у працях Бартлетта і Гошала, емпірично підтверджених у дослідженні A.-W. Harzing, виокремлюються глобальний, мультилокальний і транснаціональний підходи, які відрізняються рівнем інтеграції діяльності компанії та чутливістю до особливостей національних ринків. [4] Такий підхід є важливим, оскільки дозволяє пояснити, чому одна й та сама управлінська модель не може бути однаково ефективною для всіх міжнародних компаній. Зокрема, глобальний підхід передбачає централізоване управління міжнародною діяльністю та орієнтацію на стандартизацію продуктів, процесів і рішень у різних країнах. Його перевагою є зниження витрат і забезпечення єдиної ринкової позиції компанії, однак він не завжди враховує особливості

локального попиту. Мультилокальний підхід, навпаки, ґрунтується на адаптації діяльності компанії до умов конкретного національного ринку. У цьому випадку дочірні підрозділи отримують більше самостійності, що дає змогу краще враховувати культурні, економічні та споживчі особливості окремих країн [4]. Найбільш збалансованим вважається транснаціональний підхід, який поєднує глобальну координацію з локальною адаптацією. Саме такий підхід дає компанії можливість одночасно зберігати стратегічну цілісність і гнучко реагувати на зміни міжнародного середовища, що особливо важливо в сучасних умовах нестабільності. [3]

Додатково до наведених підходів доцільно акцентувати увагу на ролі інституційного середовища та динамічних здібностей компанії як ключових чинників ефективності стратегічного управління міжнародною діяльністю. Зокрема, у працях Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена обґрунтовується концепція динамічних здібностей, відповідно до якої довгостроковий успіх компанії на міжнародних ринках залежить не лише від обраної стратегії, а й від її здатності своєчасно інтегрувати, перебудовувати та переорієнтовувати внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до змін середовища [5]. Водночас дослідження Р. Норта підкреслюють, що інституційні відмінності між країнами (зокрема правові норми, рівень захисту прав власності, регуляторна політика) суттєво впливають на вибір і реалізацію міжнародної стратегії компанії [6].

Отже, ефективне стратегічне управління міжнародною діяльністю компанії ґрунтується на поєднанні вибору стратегічного підходу, здатності адаптуватися до умов глобального та національного середовища, а також розвитку динамічних компетенцій, що забезпечує стійкі конкурентні переваги й довгостроковий успіх на міжнародних ринках.

Література:

1. Ларіонова К., Шпак Д. Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. – 2024.
2. Пилявська Є. О., Чупріна М. О. Особливості стратегічного планування в міжнародних фірмах //Актуальні проблеми економіки та управління. – 2019. – №. 13.
3. Квактун О. О., Вертелецька О. М., Малишев І. Особливості застосування стратегій в міжнародному бізнесі //Економічний простір. – 2018. – №. 136. – С. 17-25.
4. Harzing A. W. An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies //Journal of international business studies. – 2000. – Т. 31. – №. 1. – С. 101-120.
5. TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A. M. Y. Dynamic Capabilities and Strategic //Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management: Business Strategy and Enterprise Development in Competitive Environments. – 2008. – Т. 18. – №. 7. – С. 27.
6. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. – Cambridge university press, 1990.

МІТКЄЄВА Ольга
(науковий керівник – PhD, доц. Данііл ФАТЪЯНОВ)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ ПАРТНЕРСТВАМИ В МЕЖАХ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ

Зміна природи конкуренції вимагає від компаній переходу від протистояння в межах окремих галузей до стратегічного мислення в масштабах бізнес-екосистем – мереж взаємозалежних організацій, які коеволюціонують навколо спільної ціннісної пропозиції [2]. Успіх в екосистемі визначається не лише власними ресурсами, а й здатністю вибудувувати та підтримувати відносини з партнерами, які мають різне походження, компетенції та, що критично, культурне середовище. Саме тому стратегічне мислення в сучасних умовах має охоплювати не тільки питання конкуренції, але й управління кооперацією, яка часто вимагає узгодження інтересів і норм учасників із різних країн [2].

Водночас сам феномен екосистемності, як зазначає А. Колот, виходить за межі суто економічних відносин. Екосистеми функціонують як відкриті, самоорганізовані структури, де ключову роль відіграють довіра, співробітництво та здатність до консолідації – тобто чинники, що мають глибоке культурне підґрунтя [1]. У міжнародному контексті культурні відмінності стають безпосереднім об'єктом управління: від того, наскільки ефективно компанія здатна інтегрувати різні комунікаційні стилі, ставлення до ієрархії, часові орієнтації та правила прийняття рішень, залежить життєздатність усієї екосистеми. Це робить управління крос-культурними партнерствами одним із головних завдань для корпорацій, що діють на глобальному рівні.

Управління крос-культурними партнерствами потребує чіткого понятійного апарату. Рон Аднер пропонує розрізняти два підходи до екосистем. Перший – «екосистема як афіліація» – розглядає її як спільноту акторів, пов'язаних мережею відносин навколо однієї компанії чи платформи [3]. Такий погляд добре описує загальну конфігурацію, але не дає інструментів для аналізу того, як саме має бути організована взаємодія для досягнення конкретного результату. Другий підхід – «екосистема як структура» – фокусується на ціннісній пропозиції: екосистема визначається як структура узгодження мультилатерального набору партнерів, які мають взаємодіяти, щоб ця пропозиція матеріалізувалася [3]. Тут ключовими є чотири елементи: активності (що треба зробити), актори (хто це робить), позиції (де в загальному потоці вони розташовані) та зв'язки (що передається між акторами). Саме ці елементи стають об'єктами управління, коли йдеться про міжнародні партнерства.

Ускладнення виникає тоді, коли актори походять із різних культурних середовищ. Кожен із них має власні уявлення про те, як мають бути розподілені позиції, хто і коли приймає рішення, як має відбуватися комунікація. Сероп Чалісхан, узагальнивши моделі Хофстеде, Тромпенаарса та Холла, пропонує єдину рамку з шести вимірів, які безпосередньо впливають на ефективність управління розподіленими командами (табл. 1).

Таким чином, управління крос-культурними партнерствами в межах екосистеми означає свідоме узгодження цих шести вимірів. Екосистема як структура (за Аднером) стає життєздатною лише тоді, коли різниця в культурних орієнтаціях учасників перестає бути джерелом тертя і перетворюється на узгоджену основу спільної діяльності. Саме це узгодження, а не лише технологічна сумісність, визначає, чи зможе мультилатеральна конфігурація партнерів реалізувати заявлену ціннісну пропозицію.

Таблиця 1

Культурні виміри, що впливають на управління міжнародними партнерствами в екосистемах (складено автором на основі [4])

Вимір	Суть	Вплив на управління партнерствами
Владна дистанція	Ставлення до ієрархії та авторитету	Визначає, чи приймаються рішення одноосібно, чи через консультації
Орієнтація на правила	Перевага формальним процедурам або зв'язкам	Впливає на договірну дисципліну та готовність до гнучкості
Комунікація	Ступінь вербалізації інформації	Визначає потребу в деталізації, ризик недомовленостей
Ставлення до часу	Черговість виконання завдань	Впливає на дотримання дедлайнів та гнучкість планування
Конкуренція vs кооперація	Перевага індивідуальним досягненням або спільній роботі	Визначає стиль взаємодії та розподіл відповідальності
Індивідуалізм	Ступінь інтеграції в групи	Впливає на прийняття рішень та систему винагород

Практика підтверджує, що крос-культурні виклики потребують специфічних рішень залежно від виду екосистеми. Наприклад, у виробничій сфері альянс Renault-Nissan-Mitsubishi зіткнувся з глибоким розривом в управлінських стилях: японською колегіальністю та французькою ієрархічністю. Окрім мовного бар'єра, проблемою стала несумісність систем винагород. Для стабілізації екосистеми компанія впровадила єдину мову спілкування, програми міжкультурних тренінгів та ротацію персоналу, що допомогло вибудувати спільне ціннісне поле [5].

У сфері програмного забезпечення кейс нідерландської компанії Planon при створенні команди з індійськими партнерами демонструє інший підхід. Тут фокус змістився на коучинг, збалансоване представництво та інвестиції в особисті зустрічі. Основне зусилля було спрямоване на адаптацію комунікаційних стилів – прямолінійності нідерландців та ієрархічної чутливості індійських колег. Це дозволило перетворити формальну взаємодію на відносини, побудовані на довірі [6].

Фінансовий сектор пропонує іншу модель, реалізовану японським банком MUFG. Створення дочірньої компанії MUFG Innovation Partners у Кремнієвій долині дозволило банку інституціоналізувати культурну адаптацію. Це спеціалізований механізм для навігації в різних середовищах, який переводить потенційні конфлікти у площину системного партнерства, де культурна різниця стає драйвером інновацій, а не джерелом опору [7].

Ефективне функціонування міжнародних бізнес-екосистем зумовлене точним узгодженням структурних елементів – активностей, акторів та зв'язків – із шістьма культурними вимірами, які безпосередньо визначають якість мультилатеральної координації партнерів. Успішна реалізація спільної ціннісної пропозиції вимагає інституціоналізації адаптаційних механізмів, де поєднання цифрової трансформації та стандартизації процесів дозволяє нейтралізувати культурне тертя і перетворити розбіжності в орієнтаціях на інструмент стратегічної стійкості всієї системи.

Література:

1. Колот А.М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимір-ного розвитку : препринт / А.М. Колот – К. : КНЕУ, 2024. – 52 с.
2. Zahra S.A., Nambisan S. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*. 2012. Vol. 55, No. 3. P. 219–229.
3. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39–58.
4. Caliskan S. The Influence of Cultural Differences on the Business Analysis Process in Globally Distributed IT Companies. Linnaeus University, 2014. 80 p.
5. Krupskiy O., Stasiuk Y., Vovchok S. Strategies for effective interaction in multicultural teams: the nissan case. *Economics: time realities*. 2025. Т. 2, № 78. С. 99–109. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.02.2025.11> (дата звернення: 03.04.2026).
6. Addressing intercultural collaboration and embracing diversity. *Planon*. URL: https://planonsoftware.com/uk/news/addressing-intercultural-collaboration/?utm_source=linkedin&utm_medium=social-media&utm_campaign=uk-news-india-netherlands-collaboration (дата звернення: 03.04.2026).
7. Bridging silicon valley and japan: stories of mufg's open innovation efforts і mufg innovation partners. *MUFG Innovation Partners*. URL: <https://www.ip.mufg.jp/en/insights/0a16qik3rpf7/> (дата звернення: 03.04.2026).

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку світового господарства управління міжнародною логістичною діяльністю підприємств зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлені активним впровадженням цифрових технологій. Традиційні підходи до організації транспортно-експедиційних процесів, координації ланцюгів постачання та взаємодії із зовнішніми контрагентами поступово трансформуються під впливом цифровізації, яка забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та прозорості логістичних операцій.

Особливої актуальності ці процеси набувають для українських підприємств, що функціонують в умовах післявоєнного відновлення економіки та інтеграції до європейського економічного простору. Згідно з сучасними науковими дослідженнями, цифровізація глобальних ланцюгів постачання сприяє скороченню логістичних витрат, підвищенню швидкості оброблення замовлень та покращенню координації між учасниками логістичних процесів [1]. В українських реаліях ефективно управління потоками товарів і інформації має безпосередній вплив на відновлення експортного потенціалу та забезпечення стабільності зовнішньоекономічних операцій. Цифрові технології, що застосовуються в логістичній діяльності, охоплюють широкий спектр інструментів, серед яких особливе місце займають ERP- та SCM-системи, технології інтернету речей, блокчейн, аналітика великих даних, хмарні сервіси та штучний інтелект. Їх використання дозволяє формувати інтегровані логістичні системи, у межах яких відбувається синхронізація інформаційних і матеріальних потоків, а всі учасники ланцюга постачання отримують доступ до єдиного інформаційного середовища [2]. Застосування цифрових технологій у міжнародній логістиці підприємств доцільно розглядати за кількома основними напрямками. Використання сучасних систем управління ланцюгами постачання дозволяє здійснювати моніторинг переміщення вантажів у режимі реального часу, прогнозувати строки доставки та оптимізувати маршрути транспортування. Це забезпечує підвищення точності планування та зниження рівня логістичних витрат. Крім того, цифровізація суттєво змінює підходи до організації документообігу. Впровадження електронних платформ і блокчейн-технологій забезпечує автоматизацію обробки документів, підвищує їх достовірність і сприяє зменшенню ризиків затримок у міжнародних перевезеннях. Використання смарт-контрактів дозволяє підвищити рівень довіри між учасниками логістичних процесів та забезпечити контроль виконання договірних зобов'язань [4]. Важливу роль відіграє застосування технологій інтернету речей, які забезпечують безперервний контроль умов транспортування продукції. Використання датчиків дозволяє відстежувати температурний режим, вологість, місцезнаходження вантажів та інші

параметри, що є критично важливими для збереження якості продукції. Це сприяє зниженню втрат і підвищенню ефективності логістичних операцій. Суттєвого значення набуває також використання аналітики великих даних і штучного інтелекту, які дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Прогностичні моделі сприяють більш точному плануванню попиту, оптимізації запасів і мінімізації логістичних ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища. Зокрема, використання технологій штучного інтелекту у логістиці дозволяє значно підвищити ефективність функціонування підприємств [3]. Особливим напрямом є інтеграція цифрових рішень у державну систему управління логістикою. В Україні поступово впроваджуються електронні платформи, спрямовані на цифровізацію транспортних процесів, спрощення процедур міжнародних перевезень та скорочення часу митного оформлення. Це створює передумови для формування ефективної та конкурентоспроможної логістичної інфраструктури. Використання цифрових технологій у міжнародній логістиці підприємств забезпечує низку переваг, зокрема підвищення прозорості логістичних процесів, зменшення витрат, прискорення обміну інформацією, скорочення часу доставки та підвищення точності планування. Разом із тим, процес цифровізації супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, значні витрати на впровадження сучасних систем, дефіцит кваліфікованих кадрів та фрагментарність логістичної інфраструктури. Як зазначається у наукових дослідженнях, цифровізація логістики потребує комплексного підходу та координації між основними суб'єктами економічної системи [5]. Перспективи розвитку міжнародної логістичної діяльності в Україні пов'язані з подальшим впровадженням інноваційних технологій, інтеграцією цифрових платформ, розвитком принципу «єдиного вікна» у сфері зовнішньоекономічної діяльності та гармонізацією логістичних стандартів із вимогами Європейського Союзу.

Таким чином, цифрова трансформація виступає ключовим фактором підвищення ефективності управління міжнародною логістичною діяльністю підприємств, забезпечуючи їх адаптацію до сучасних викликів та сприяючи інтеграції у глобальний економічний простір.

Література:

1. Медведєв Є. М., Попова Ю. В., Петренко О. В. Планування логістичних систем із використанням штучного інтелекту // Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3429>
2. Цифровізація логістичних процесів у торгівлі [Електронний ресурс] / Державний торговельно-економічний університет. URL: <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/f1e47123-1763-4f7c-8498-0bfb796116eb/download>
3. Роль штучного інтелекту у розвитку логістики аграрних підприємств // Агросвіт. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/714/710/1319>
4. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики та перспективи розвитку : матеріали наукової конференції [Електронний ресурс]. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/oct/36215/zbirnikml2024fin1111.pdf>
5. Руденко О. М. Цифровізація логістики України: виклики та перспективи розвитку // Економіка і суспільство. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3125>

ВПЛИВ АУТСОРСИНГУ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) вітчизняних підприємств вимагає підвищення ефективності експортних операцій, зокрема шляхом оптимізації митного оформлення. Митне оформлення товарів у режимі експорту є одним із ключових етапів логістичного ланцюга, де часто виникають труднощі, пов'язані з підготовкою складного пакету документів, дотриманням нормативно-правових вимог Митного кодексу України та міжнародних стандартів, а також проходженням митної інспекції на пунктах пропуску [2, с. 83]. Самостійне виконання цих функцій внутрішніми підрозділами підприємства нерідко супроводжується часовими затримками, помилками у документах, штрафами та додатковими витратами, що знижує його конкурентоспроможність на зовнішніх ринках [2, с. 85].

Передача функцій митного оформлення на аутсорсинг спеціалізованим посередникам — митним брокерам — дозволяє спростити процедурний супровід, прискорити проходження митного контролю та зменшити адміністративні витрати. Митні брокери, які мають акредитацію Державної митної служби, забезпечують комплекс послуг: правильну класифікацію товарів за УКТ ЗЕД, підготовку та електронне подання митної декларації через систему «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», організацію митного контролю, взаємодію з митними органами, а також оперативне коригування помилок [3]. Цей підхід особливо ефективний у поєднанні з державними інструментами спрощення торгівлі, зокрема з Угодою СОТ про спрощення торговельних процедур (ТФА), яка у Україні дозволяє в середньому зменшити витрати на торговельні операції приблизно на 13,7–17,4% завдяки уніфікації форм, «єдиному вікну» та автоматизації контролю [1, с. 4]. Такі заходи суттєво підвищують ефективність митного оформлення та стимулюють розвиток аутсорсингових послуг.

Теоретичною основою дослідження є визнання митного оформлення як «вузького місця» логістичного ланцюга, де ефективність впливає на всі наступні етапи постачання. Відповідно до наукових джерел, неефективне митне обслуговування призводить до простоїв транспорту, збільшення витрат на зберігання в портах чи митних складах, а також до зниження рентабельності зовнішньоекономічних операцій [2, с. 82]. Залучення митних брокерів збільшує витрати на послуги, але одночасно зменшує кількість помилок, штрафів та простоїв, забезпечуючи високий рівень відповідності митним та міжнародним вимогам [2, с. 83]. У цьому контексті аутсорсинг митного оформлення слід розглядати як стратегічний інструмент оптимізації витрат, а не просто як зовнішній сервіс, що дозволяє звільнити внутрішні ресурси для стратегічних функцій ЗЕД.

Емпіричні дослідження свідчать, що використання аутсорсингу митного оформлення має безпосередній позитивний вплив на ключові показники ефективності експорту. Без залучення митного брокера середній час митного оформлення експортної партії зазвичай складає 3–5 робочих днів через перевірки документів, черги на пунктах пропуску та необхідність повторного узгодження декларацій. Залучення професійного брокера, що використовує електронні сервіси та налагоджену комунікацію з митними органами, дозволяє скоротити цей час до 1–2 робочих днів, тобто приблизно на 40–65% [4]. Аналіз даних про спрощення торгівлі показує, що при комплексному використанні TFA-інструментів («єдине вікно», автоматизований контроль, ризик-менеджмент) відсоток витрат на торговельні операції для експортерів знижується в середньому на 13,7–17,4%, частково завдяки саме впровадженню аутсорсингу митного оформлення [1, с. 4]. Такі зміни сприяють підвищенню конкурентоспроможності на ринках ЄС та Індостану-Азії, де вимоги до дотримання термінів доставки є особливо жорсткими.

Згідно з офіційною статистикою та опитуваннями українських експортерів, частка підприємств, які системно залучають митних брокерів для оформлення експортних партій, у 2024–2025 роках зростає до 86,8% від загального числа активних учасників ЗЕД (згідно з опитуванням Держмитслужби), тоді як у 2019–2020 роках цей показник не перевищував 30–35% [5, с. 4]. Середній обсяг експортних операцій для підприємств, що використовують аутсорсинг митного оформлення, зріс в середньому на 11–12% за період 2021–2025 років (товарообіг \$125,1 млрд у 2025, з експортом \$40,3 млрд), тоді як підприємства, які продовжують оформляти митні документи внутрішніми ресурсами, зафіксували приріст лише на рівні 6–9%. Така асиметрія свідчить, що аутсорсинг митного оформлення не лише покращує оперативність процедур (зокрема, на 29% скорочення часу оформлення у 2025), а й має прямий вплив на зростання експортного потенціалу підприємства, що робить його стратегічною складовою конкурентоспроможності українських експортерів на міжнародних ринках [6].

На основі викладеного можна стверджувати, що аутсорсинг митного оформлення є ефективним інструментом підвищення ефективності експортних операцій підприємства. Він сприяє скороченню часу митного оформлення, зменшенню витрат, зниженню операційних ризиків та покращенню адміністративного супроводу експорту. Для українських експортерів доцільно залучати акредитованих митних брокерів, активно використовувати електронні сервіси «Єдиного вікна», а також у договорах з посередниками встановлювати КРІ щодо часу оформлення, рівня помилок та витрат на одну партію. Такий підхід у поєднанні з державними інструментами спрощення торгівлі дозволяє знизити витрати на торговельні операції приблизно на 13–17% і прискорити митне оформлення приблизно на 40–65%, підвищуючи відповідно конкурентоспроможність та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Література:

1. Мінекономіки України. Транспортування та спрощення умов торгівлі. URL: <https://me.gov.ua/download/b10151c9-1fa9-482e-9c0d-9686a6c0b7ad/file.pdf>
2. Корнійко Я.Р. Митне оформлення товару в режимі експорту: теоретичні аспекти // Економічний вісник Національного гірничого університету. 2021. № 4. С. 79–86. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/4/EV20214_079-088.pdf
3. Єдине вікно для міжнародної торгівлі. Мінфін України. URL: https://mof.gov.ua/uk/the_only_window_for_international_trade-472
4. Митне оформлення експорту товарів – процедура, документи, податки. URL: <https://brokstar.com.ua/ua/statti/mitne-oformlennja-eksportu>
5. П'ята хвиля щорічного опитування українських експортерів та імпортерів. URL: <https://customs.gov.ua/web/content/2279?unique=e3440be1ecffddceced9392a59ebf63bae5ea1524&download=true>
6. Результати роботи Держмитслужби: липень 2025. URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/rezultaty-roboty-derzhmytslugby-lypen-2025/>

РОЛЬ РИЗИКІВ АУТСОРСИНГУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМАЛЬНОГО ВПЛИВУ

Аутсорсинг визначається як передача непрофільних функцій зовнішнім спеціалізованим компаніям для оптимізації витрат та зосередження на ключових компетенціях. У сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) він поступово перетворюється з разового інструмента оптимізації витрат на системний елемент стратегії міжнародного бізнесу українських підприємств. Він дає змогу зосередити ресурси на ключових компетенціях, тоді як такі функції, як митне оформлення, логістика, фінансово-бухгалтерський супровід та ІТ-сервіси, передаються спеціалізованим компаніям. В умовах воєнного стану, перебудови логістичних маршрутів та посилення вимог до відповідності міжнародним стандартам використання аутсорсингу розглядається як один із інструментів підтримки конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках [1, с. 284-285].

Водночас впровадження аутсорсингу супроводжується виникненням специфічних ризиків, що можуть впливати на економічну безпеку, фінансову стійкість та ділову репутацію підприємства. У зв'язку з цим актуальним є визначення основних видів ризиків аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності та формування практичних рекомендацій щодо їх мінімізації.

У практиці ЗЕД аутсорсинг найчастіше застосовується у сфері митного брокерства, транспортно-логістичних послуг, інформаційного та фінансового обслуговування, а також ІТ-підтримки міжнародних контрактів. Отже, аналіз практики використання аутсорсингових моделей дозволяє виділити три ключові групи ризиків: інформаційні, логістично-операційні та фінансово-правові.

Інформаційні ризики пов'язані з передачею третім сторонам комерційно чутливої інформації, зокрема персональних даних контрагентів, даних про обсяги поставок, ціни або технологічні характеристики продукції. Відповідно до Закону України «Про захист персональних даних», відповідальність за дотримання режиму конфіденційності несуть як замовник, так і виконавець послуг [2]. Розвиток цифрових платформ міжнародної торгівлі, зокрема системи «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», а також використання електронних митних декларацій підвищують вимоги до інформаційної безпеки зовнішніх виконавців.

Логістичні та операційні ризики проявляються у затримках поставок, помилках митного оформлення, втраті або пошкодженні вантажів, а також у зміні логістичних маршрутів чи митних регламентів [5, с. 3]. Наслідки таких ризиків значною мірою залежать від умов контрактів, зокрема від застосування правил Incoterms 2020 та положень Митного кодексу України, які визначають розподіл відповідальності між сторонами за транспортування та митне оформлення товарів [3]. В умовах воєнного стану значущість зазначених ризиків

істотно зростає, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність експортних операцій та репутацію підприємств-експортерів.

Фінансові та юридичні ризики виникають у випадках банкрутства або зміни власника аутсорсингової компанії, невиконання договірних зобов'язань, помилок у розрахунках або колізій між нормами національного та міжнародного права [5, с. 4]. Дослідження у сфері управління ризиками свідчать, що підприємства не завжди здійснюють комплексну перевірку фінансового стану та правового статусу партнерів, що може призводити до фінансових втрат і судових спорів. Крім того, відсутність спеціалізованого законодавчого регулювання аутсорсингових відносин змушує суб'єктів господарювання орієнтуватися на міжнародні стандарти управління якістю та інформаційною безпекою (ISO 9001, ISO 27001) [4].

Ефективне управління ризиками аутсорсингу передбачає застосування комплексного методичного підходу. Він включає аналіз внутрішніх бізнес-процесів підприємства, визначення функцій, що можуть передаватися на аутсорсинг, а також оцінку ймовірності виникнення ризиків і можливих економічних втрат. Особливу увагу необхідно приділяти запобіганню надмірній залежності підприємства від одного виконавця та ризику втрати контролю над стратегічно важливими процесами.

Таким чином, для мінімізації ризиків аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності доцільно впроваджувати систему ризик-менеджменту. Підприємствам рекомендується визначати функції, що передаються на аутсорсинг, встановлювати чіткі межі контролю над ними та здійснювати регулярний моніторинг діяльності партнерів. Важливим елементом є також використання внутрішніх регламентів та визначення відповідальних фахівців, які здійснюватимуть контроль за виконанням зовнішніх контрактів [5, с. 2-3].

Крім того, у договорах з аутсорсинговими компаніями доцільно чітко визначати положення щодо конфіденційності інформації, відповідальності за витоки даних та відповідності вимогам законодавства України у сфері захисту персональних даних. Доцільно також передбачати відповідальність за порушення строків поставки, помилки митного оформлення або втрату вантажу з урахуванням правил Incoterms 2020 та положень Митного кодексу України. Додатковими інструментами мінімізації ризиків можуть виступати диверсифікація виконавців, страхування зовнішньоекономічних операцій, проведення процедури due diligence партнерів, а також застосування сучасних технологій інформаційної безпеки та систем моніторингу логістичних процесів [6].

Дослідження підтверджують, що аутсорсинг у зовнішньоекономічній діяльності підприємств є важливим інструментом підвищення ефективності міжнародних операцій та адаптації бізнесу до умов глобального ринку. Водночас передача частини функцій зовнішнім виконавцям супроводжується виникненням інформаційних, логістично-операційних, фінансових та юридичних ризиків, що можуть впливати на економічну безпеку та конкурентоспроможність підприємств [1, с. 284].

Мінімізація негативного впливу зазначених ризиків потребує застосування комплексних організаційних, правових, фінансово-економічних та технологічних

заходів. Формування ефективних систем ризик-менеджменту у сфері ЗЕД дозволить підвищити рівень керованості аутсорсингових процесів та сприятиме більш стабільній інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості.

Література:

1. Мельниченко О. А. «Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств» // Economy and Society. – 2021. – С. 283–288. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/50.pdf
2. Закон України «Про захист персональних даних». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
3. Митний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
4. Належна перевірка ризиків при здійсненні Due Diligence контрагентів. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/231689_nalezhna-perevrka-rizikv-pri-zdysnen-due-diligence-kontragentv
5. Кучук А. О. «Ризики використання аутсорсингу для економічної безпеки суб'єктів господарювання в Україні» // Economy and Society. – 2021. – С. 1-6. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/209/200>
6. Аутсорсингу: нормативне регулювання та практичні рекомендації. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/10241>

РОЛЬ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає вирішальним чинником для збереження економічної стійкості підприємств, формування передумов для зростання та розвитку. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно працювати на зовнішніх ринках завдяки якості продукції, інноваціям, ціновим перевагам, адаптації до змін у глобальному бізнес-середовищі. Вихід на зовнішні ринки відкриває додаткові можливості для розширення обсягів реалізації, залучення інвестицій, формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас, ефективна ЗЕД потребує врахування специфіки та впливу політичних, економічних, правових, соціокультурних чинників різних країн [1, с. 318]). Передумовою успіху є стратегічний підхід до управління ЗЕД.

Стратегія ЗЕД - це система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на ефективну діяльність підприємства на міжнародних ринках [2,3]. Стратегія ЗЕД має забезпечити узгодженість між цілями підприємства в сфері ЗЕД, його ресурсами та умовами функціонування на зовнішніх ринках.

У системі стратегічного управління підприємством стратегія ЗЕД зазвичай розглядається як функціональна, що підпорядковується корпоративній і бізнес-стратегіям. Вона забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства у сфері міжнародної діяльності, взаємодіє з іншими функціональними стратегіями (інвестиційною, маркетинговою, інноваційною, фінансовою та ін.). Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість різних напрямів діяльності компанії, забезпечує цілісність та ефективність управління підприємством.

Цілі стратегії ЗЕД визначаються типом корпоративної (загальної) стратегії компанії: зростання, стабільності, виживання (скорочення). Найчастіше цілями стратегії ЗЕД є розширення ринків збуту, підвищення рентабельності міжнародної діяльності підприємства, диверсифікація ризиків, доступ до нових технологій і ресурсів, формування сталих конкурентних переваг [1-3].

Основними складовими стратегії ЗЕД, на наш погляд, є такі: визначення зовнішніх ринків та оптимальних форм виходу/діяльності на них (експортні, коопераційні, інвестиційні); забезпечення конкурентних переваг, методів та інструментів досягнення цілей (товарна, цінова, збутова політика; адаптація до специфіки ринків країн; форми співробітництва з іноземними партнерами та ін.); ресурсне забезпечення ЗЕД (розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності та ринками); механізми контролю та коригування рішень. Реалізація зазначених елементів дозволяє підприємству формувати цілісну модель поведінки на зовнішніх ринках, враховуючи як внутрішні можливості, так і вплив зовнішніх факторів. Узгодженість між елементами стратегії забезпечує

підвищення ефективності управління та сприяє досягненню стратегічних цілей у сфері ЗЕД [3].

Формування стратегії ЗЕД ґрунтується на принципах ([1] та ін.) цілісності (системний підхід до стратегування ЗЕД), узгодженості (з корпоративною стратегією), безперервності використання, адаптивності (здатність до змін при змінах у бізнес-середовищі), обґрунтованості. Роль стратегії ЗЕД у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства розкривається через функції, серед яких: аналітична (комплексне дослідження зовнішніх ринків та конкурентного середовища), прогностична (оцінка можливих змін і ризиків бізнес-середовища), адаптаційна (пристосування діяльності підприємства до вимог міжнародного середовища), конкурентна (формування довгострокових конкурентних переваг), інтеграційна (включення підприємства до глобальних ланцюгів створення вартості), ресурсна (ефективне використання обмежених ресурсів для досягнення цілей ЗЕД). Стратегія ЗЕД сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх викликів і кризових явищ, якості управлінських рішень щодо розподілу ресурсів, вибору партнерів, пріоритетних напрямів розвитку. Стратегічний підхід дозволяє ефективно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, коливання валютних курсів, законодавчі зміни у країнах-партнерах; забезпечувати стабільність фінансових результатів, підтримувати конкурентні позиції підприємства у довгостроковій перспективі. Компанія може своєчасно коригувати дії та уникати значних втрат, пов'язаних із несприятливим впливом зовнішніх чинників в умовах турбулентного міжнародного середовища.

Актуальність стратегічного підходу до управління ЗЕД підтверджується сучасними тенденціями розвитку економіки України: вітчизняні підприємства змушені оперативіно переорієнтуватися з традиційних ринків на європейські, що потребує розробки нових стратегій ЗЕД. Блокування морських портів, порушення логістичних ланцюгів, міграція персоналу, зростання витрат на страхування вантажів зумовлюють необхідність постійного коригування стратегічних рішень. Стратегія ЗЕД є гнучким інструментом, що дозволяє швидко реагувати на зміну безпекової, економічної та регуляторної ситуації.

Таким чином, стратегія ЗЕД є важливим елементом забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє не лише адаптуватися до змін міжнародного середовища, а й активно формувати конкурентні переваги, забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Куліш Д. В. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств: цілі, типологія, умови, виміри та значення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №1. С. 317-322. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/ujae_2023_r01_a46.pdf
2. Стойко В. Ю. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/847>
3. Кучіна С.Е., Долина І.В. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2024. № 1. С. 110–114. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.110>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою складовою розвитку підприємств. Вихід на зовнішні ринки дозволяє розширити ринки збуту, залучити нові технології, підвищити прибутковість, диверсифікувати ризики. Водночас ефективна ЗЕД неможлива без чіткої стратегії, яка визначає цілі, напрями та інструменти діяльності підприємства на міжнародних ринках. Формування такої стратегії є складним і багатоетапним процесом, що потребує системного підходу та врахування як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов ведення бізнесу.

Ефективність стратегії ЗЕД залежить від дотримання низки передумов. По-перше, така стратегія має бути узгоджена із загальною корпоративною стратегією підприємства, враховувати його ресурсні обмеження. По-друге, ґрунтуватися на принципах системності, гнучкості та адаптивності, що дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [1]. По-третє, враховувати ризики, пов'язані з валютними коливаннями, логістичними збоями, санкційними обмеженнями та змінами регуляторного середовища. Дотримання цих вимог створює підґрунтя для формування дієвої стратегії, здатної забезпечити конкурентні переваги підприємства на зовнішніх ринках.

Процес формування стратегії ЗЕД включає кілька стадій, які дозволяють системно підійти до визначення цілей, вибору ринків та інструментів реалізації. Узагальнення та систематизація наукових джерел ([1-2] та ін.) дозволяють виокремити такі етапи формування стратегії ЗЕД.

1. PESTEL-аналіз зовнішнього середовища для опису чинників (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, екологічних), що впливають на діяльність підприємства на зовнішніх ринках. Враховуються політична стабільність країн/регіонів, макроекономічні показники, демографічні тенденції, соціокультурні особливості, рівень технологічного розвитку та ін.

2. Оцінка ресурсів (потенціалу) підприємства щодо ЗЕД: виробничі потужності, фінансові ресурси, кадровий потенціал, наявність необхідних компетенцій і досвіду роботи на зовнішніх ринках. SWOT-аналіз. Важливо не лише ідентифікувати ризики, а й оцінити ймовірність їх виникнення та потенційний вплив на діяльність підприємства.

3. Визначення довгострокових цілей підприємства у сфері ЗЕД. Це можуть бути: зростання експорту, розширення географії присутності, підвищення частки ринку, залучення нових технологій та формування сталих конкурентних переваг. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними та узгодженими із загальною стратегією підприємства.

4. Вибір цільових ринків. Після визначення цілей проводиться сегментація зовнішніх ринків і вибір цільових сегментів. Критеріями вибору ринків є:

місткість, рівень конкуренції, бар'єри входу, регуляторні умови, культурні особливості, логістична доступність тощо.

5. Адаптація продукції до вимог споживачів. Важливою складовою стратегії ЗЕД є визначення оптимального балансу між стандартизацією та локалізацією. При виході на зовнішні ринки часто виникає необхідність адаптації продукції/послуг до місцевих умов. Позиціонування бренду, технології зазвичай масштабуються через кордони. Ціноутворення, дистрибуція, дизайн, упаковка, маркування, окремі технічні характеристики продукту, маркетингові комунікації можуть потребувати адаптації. Ступінь адаптації залежить від особливостей ринку, культурних відмінностей та вимог законодавства

6. Розробка та обґрунтування вибору стратегічних альтернатив для ЗЕД. Основними варіантами є: прямий експорт, непрямий експорт; ліцензійні угоди, франчайзинг; спільні підприємства, прямі закордонні інвестиції (створення або придбання підприємства чи частки в ньому). Вибір оптимальної стратегії залежить від: стадії інтернаціоналізації підприємства, його довгострокових цілей; виду, специфіки, масштабів діяльності (наприклад, йдеться про стратегію ЗЕД малої ІТ-компанії чи великого виробничого підприємства), ресурсного потенціалу; необхідних рівнів ризику та контролю над діяльністю на закордонних ринках. Так, експорт потребує менших інвестицій, але передбачає обмежений контроль, тоді як прямі інвестиції дозволяють закріпитися на ринку, контролювати процеси виробництва/ реалізації продукції, але пов'язані з вищими витратами та ризиками.

7. Фінансування ЗЕД. Визначення джерел фінансування експортно-імпортних операцій: власні кошти, кредити, факторинг, форфейтинг, державна підтримка. Управління валютними ризиками передбачає врахування коливань валютних курсів та їх впливу на фінансові результати підприємства. Розробка плану дій.

8. Реалізація та моніторинг ефективності стратегії ЗЕД. Впровадження стратегії ЗЕД, контроль за її виконанням та оцінка результатів. Постійний моніторинг і коригування дій відповідно до змін зовнішнього середовища. Для цього розробляють спеціальну систему показників ефективності КРІ (обсяги/динаміка продажів, прибутковість, рівень задоволеності клієнтів та ін.).

Таким чином, формування стратегії ЗЕД є багатоетапним процесом, що потребує системного підходу. Кожен із розглянутих етапів має власне змістове наповнення та інструментальне забезпечення, що в сукупності дозволяє підприємству забезпечити ефективну діяльність на міжнародних ринках. Запропонована послідовність етапів дозволяє забезпечити системність процесу формування стратегії ЗЕД та підвищити ефективність управлінських рішень.

Література:

1. Крупський А. С. Формування системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-3>

2. Кучіна С. Е., Долина І. В. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2024. № 1. С. 110–114. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.110>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЕКСПАНСІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ЦИФРОВИХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах цифрової трансформації світової економіки міжнародна експансія підприємств набуває нових стратегічних характеристик. Підприємства сфери цифрових послуг, діяльність яких базується на використанні інформаційних-комунікаційних технологій, цифрових платформ та інноваційних бізнес-моделей, формують окремий сегмент глобальної конкуренції. Розвиток штучного інтелекту та цифрової інфраструктури зумовлює трансформацію підходів до стратегічного управління процесами інтернаціоналізації.

Згідно проведених досліджень, у 2025 році обсяг ринку цифрової трансформації в Європі перевищує 400 млрд дол. США [1], тоді як кількість користувачів Інтернету у світі наближається до 6 млрд осіб [2]. Зазначені тенденції формують масштабний глобальний попит на цифрові послуги та посилюють процеси міжнародної експансії підприємств. Водночас понад 70% підприємств ЄС досягли базового рівня цифрової інтенсивності, що характеризує високий рівень цифрової зрілості бізнес-середовища [3]. Стратегічне управління міжнародною експансією передбачає інтеграцію аналізу зовнішнього середовища, оцінки внутрішнього ресурсного потенціалу та обґрунтування вибору моделей виходу на міжнародні ринки. Відповідно до сучасних наукових підходів [5], ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності є інтеграція інноваційної діяльності у стратегічні процеси управління. Розвиток високотехнологічних кластерів та інноваційних екосистем виступає важливим драйвером інтеграції підприємств у глобальні економічні процеси [4].

На відміну від традиційних галузей, підприємства цифрових послуг характеризуються низькою залежністю від фізичної інфраструктури, що забезпечує високу швидкість масштабування діяльності. Використання хмарних технологій, цифрових платформ та SaaS-рішень формує передумови для реалізації ефективних стратегій міжнародної експансії. До найбільш поширених моделей міжнародної експансії підприємств цифрових послуг доцільно віднести:

- платформну модель (platform-based expansion) - вихід на ринок через цифрові платформи та маркетплейси;

- модель «born global» - одночасна орієнтація на декілька міжнародних ринків з моменту створення;

- модель SaaS-експансії - масштабування через підписні цифрові сервіси;

- партнерську модель - співпраця з локальними компаніями з метою адаптації до національних ринків.

Зважаючи на різноманітність моделей міжнародної експансії підприємств цифрових послуг, виникає необхідність у систематизації факторів, що

визначають їх ефективність. Аналіз таких факторів представлено в таблиці 1 і дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень щодо виходу на міжнародні ринки.

Таблиця 1

Ключові фактори ефективності міжнародної експансії підприємств цифрових послуг

Фактор	Характеристика впливу	Стратегічне значення
Рівень цифрової інфраструктури	Доступ до хмарних технологій, платформ, даних	Забезпечує масштабованість бізнесу
Регуляторне середовище	Вимоги щодо даних, кібербезпеки, оподаткування	Визначає бар'єри входу на ринок
Рівень конкуренції	Інтенсивність та структура ринку	Впливає на вибір конкурентної стратегії
Адаптація бізнес-моделі	Локалізація продукту та сервісу	Забезпечує відповідність умовам ринку
Інноваційний потенціал	Здатність до технологічного розвитку	Формує довгострокові конкурентні переваги

Узагальнення наведених факторів свідчить, що ефективність міжнародної експансії підприємств цифрових послуг визначається комплексною взаємодією технологічних, інституційних та ринкових чинників. Ключовими серед них є здатність до адаптації бізнес-моделі, відповідність регуляторним вимогам та забезпечення кібербезпеки в умовах глобального цифрового середовища.

Ключовою характеристикою ефективного стратегічного управління є стратегічна гнучкість підприємств, що передбачає здатність оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та використовувати інноваційні управлінські інструменти. У цьому контексті доцільним є поєднання глобальної стандартизації цифрових продуктів із локальною адаптацією маркетингових та операційних стратегій.

Таким чином, стратегічне управління міжнародною експансією підприємств цифрових послуг є складним багаторівневим процесом, що базується на інтеграції цифрових технологій, інновацій та адаптивних управлінських підходів. Реалізація обґрунтованих стратегій експансії забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, розширення їх присутності на міжнародних ринках та формування передумов для довгострокового розвитку.

Література:

6. Europe digital transformation market size 2025. Market Data Forecast. URL: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-digital-transformation-market>.
7. Digital 2025: global overview report. DataReportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>.
8. Digitalisation in Europe - 2025 edition. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>.
9. Шталь Т. В., Курцев О. Ю. Активізація інноваційної діяльності України в поствоєнний період: інноваційні парки, високотехнологічні кластери. Бізнесінформ. 2024. № 12. С. 125-132.
10. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 324 с.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА ТА DIGITAL-ПЛАТФОРМ У МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки соціальні медіа та digital-платформи стали ключовими інструментами міжнародного маркетингу підприємств. Вони забезпечують швидкий доступ до глобальної аудиторії, дозволяють формувати брендову впізнаваність у різних країнах та створювати ефективні комунікаційні канали між компаніями та споживачами. Соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, а також digital-платформи на кшталт Google, YouTube та маркетплейси (Amazon, Alibaba) формують нову екосистему міжнародного просування товарів і послуг.

Ефективність використання соціальних медіа у міжнародному маркетингу насамперед визначається можливістю точного таргетування аудиторії. Завдяки алгоритмам платформ підприємства можуть сегментувати споживачів за географічними, демографічними, поведінковими та інтересовими критеріями. Це дозволяє значно підвищити результативність рекламних кампаній та зменшити витрати на нецільову аудиторію, що є особливо важливим у глобальному бізнес-середовищі [1].

Важливою перевагою соціальних медіа є їхня інтерактивність. На відміну від традиційних маркетингових каналів, digital-платформи забезпечують двосторонню комунікацію, що дозволяє підприємствам отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу. Це сприяє швидкій адаптації маркетингових стратегій, покращенню якості продуктів та підвищенню рівня задоволеності клієнтів [2].

Соціальні медіа також виступають важливим інструментом формування бренду на міжнародному рівні. Контент-маркетинг, influencer-маркетинг та вірусні кампанії дозволяють компаніям підвищувати впізнаваність бренду без значних витрат на традиційну рекламу. Особливо ефективним є співпраця з лідерами думок, які впливають на поведінку споживачів у різних країнах та культурних середовищах [3].

Окрему роль у міжнародному маркетингу відіграє аналітика соціальних медіа. Використання інструментів Google Analytics, Meta Business Suite та інших CRM-систем дозволяє підприємствам оцінювати ефективність рекламних кампаній у режимі реального часу. Це забезпечує можливість оптимізації маркетингових витрат та підвищення коефіцієнта повернення інвестицій (ROI).

Digital-платформи також сприяють розвитку електронної комерції, яка є невід'ємною складовою міжнародного бізнесу. Платформи типу Amazon, eBay, Alibaba та інші маркетплейси дозволяють підприємствам виходити на глобальні ринки без необхідності створення фізичної присутності в кожній країні. Це значно знижує бар'єри входу на міжнародні ринки та прискорює процес інтернаціоналізації бізнесу.

Важливим фактором ефективності соціальних медіа є адаптація контенту до культурних особливостей різних країн. Локалізація повідомлень, врахування мовних і культурних відмінностей та поведінкових моделей споживачів дозволяє підвищити рівень залученості аудиторії та уникнути комунікаційних бар'єрів.

Крім того, соціальні медіа відіграють важливу роль у кризовому маркетингу та управлінні репутацією підприємства. У разі виникнення негативних ситуацій компанії можуть оперативно реагувати на відгуки споживачів, формувати офіційну позицію та мінімізувати репутаційні ризики на міжнародному рівні.

Ефективність використання digital-платформ також залежить від рівня цифрової зрілості підприємства. Компанії, які впроваджують автоматизацію маркетингових процесів, штучний інтелект та big data-аналітику, отримують значно вищі результати у порівнянні з традиційними підходами. Це дозволяє не лише підвищувати ефективність рекламних кампаній, а й прогнозувати поведінку споживачів.

Водночас існують певні виклики, пов'язані з використанням соціальних медіа у міжнародному маркетингу. До них належать висока конкуренція за увагу користувачів, зміни алгоритмів платформ, інформаційне перевантаження та ризики негативних відгуків. Це вимагає від підприємств постійного моніторингу ефективності та гнучкого управління маркетинговими стратегіями.

Таким чином, соціальні медіа та digital-платформи є ключовими інструментами підвищення ефективності міжнародного маркетингу підприємств. Вони забезпечують розширення ринків збуту, оптимізацію витрат, підвищення впізнаваності бренду та покращення взаємодії зі споживачами, що формує довгострокові конкурентні переваги на глобальному рівні.

Література:

1. Полях С. С. Сутність та інструменти digital-маркетингу у сучасному бізнесі // Стратегія економічного розвитку України. – 2020. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.46.053.063>
2. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital-маркетинг: еволюція розвитку в Україні // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2021. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678>
3. Гуменна О. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2021. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.11.2016.124787>
4. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О. Діджитал-менеджмент та маркетинг як фактор цифрової економіки // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2024. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.326974>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОВИМ ПРОФІЛЕМ МІЖНАРОДНОГО БАНКУ В УМОВАХ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ RISK APPETITE

У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків та зростання системних ризиків управління ризиковим профілем міжнародних банків набуває стратегічного значення, оскільки саме здатність ефективно балансувати між прибутковістю та прийнятним рівнем ризику визначає стійкість банківських установ у довгостроковій перспективі. Особливу роль у цьому процесі відіграє концепція Risk Appetite, яка виступає інтегруючим елементом системи ризик-менеджменту та забезпечує узгодження стратегічних цілей банку з його ризиковими можливостями. Відповідно до міжнародних підходів, ризиковий профіль банку розглядається як агрегована оцінка його ризикових експозицій, що формується внаслідок взаємодії різних видів ризиків та відображає фактичний рівень ризику на певний момент часу. При цьому концепція Risk Appetite визначає межі прийнятного ризику, в рамках яких банк здійснює свою діяльність, що дозволяє забезпечити відповідність між ризиковим профілем та стратегічними орієнтирами розвитку [1]. Ключовим інструментом реалізації даної концепції виступає Risk Appetite Framework (RAF), який охоплює сукупність політик, процедур, систем контролю та управлінських механізмів, спрямованих на формування, комунікацію та моніторинг ризик-апетиту. Згідно з принципами міжнародних фінансових інституцій, ефективний RAF повинен забезпечувати інтеграцію ризик-апетиту у процес стратегічного управління, включаючи бізнес-планування, управління капіталом та прийняття управлінських рішень, що дозволяє підвищити прозорість та обґрунтованість ризикових операцій банку [2].

Особливістю управління ризиковим профілем міжнародного банку є необхідність врахування багаторівневої структури його діяльності, що включає різні юрисдикції, бізнес-лінії та типи фінансових інструментів. У цьому контексті ризик-апетит виконує функцію стратегічного орієнтира, який трансформується у систему ризикових лімітів, що деталізуються за видами ризиків, регіонами діяльності та структурними підрозділами банку [2]. Водночас у науковій літературі наголошується на важливості чіткого розмежування понять ризик-ємності, ризик-апетиту та толерантності до ризику, оскільки саме їх взаємозв'язок формує основу для ефективного управління ризиковим профілем банку. Зокрема, ризик-ємність визначає максимальний рівень ризику, який банк може прийняти з урахуванням наявних ресурсів та регуляторних обмежень, тоді як ризик-апетит встановлює бажаний рівень ризику в межах цієї ємності, а толерантність до ризику конкретизує допустимі відхилення за окремими видами ризиків [3]. У працях українських дослідників підкреслюється, що ризик-апетит є стратегічною категорією, яка визначає загальний рівень ризику, прийнятний для банку, та формується з урахуванням його фінансових можливостей, очікувань стейкхолдерів і цільових показників ефективності. При цьому ефективно управління ризик-апетитом передбачає розроблення декларації ризик-апетиту

(Risk Appetite Statement), яка містить як кількісні, так і якісні параметри ризику та слугує основою для прийняття управлінських рішень [4]. Важливим аспектом управління ризиковим профілем міжнародного банку є інтеграція Risk Appetite у систему корпоративного управління. Визначення ризик-апетиту належить до компетенції ради директорів, тоді як вищий менеджмент відповідає за його імплементацію, моніторинг та контроль, що забезпечує підвищення ефективності управління ризиками та формування культури відповідального ризик-прийняття. Додатково слід зазначити, що ефективність реалізації концепції Risk Appetite значною мірою залежить від рівня розвитку інформаційно-аналітичної інфраструктури банку, зокрема систем збору, агрегування та обробки ризикових даних. Згідно з рекомендаціями Базельського комітету, банки повинні забезпечувати високу якість ризикових даних, їх повноту, точність та своєчасність, що є передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та здійснення ефективного контролю за ризиками [2]. Відсутність належної інформаційної бази може призводити до викривлення оцінки ризикового профілю та, як наслідок, до прийняття неефективних стратегічних рішень. Ще однією важливою особливістю є необхідність використання сценарного аналізу та стрес-тестування як інструментів перевірки адекватності встановленого ризик-апетиту. У міжнародній практиці ці інструменти застосовуються для оцінки стійкості банку до негативних шоків та визначення можливих відхилень фактичного ризикового профілю від цільових параметрів. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан ризиків, але й сформувані превентивні управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію потенційних втрат та забезпечення фінансової стабільності банку [1]. Крім того, міжнародні стандарти підкреслюють необхідність розвитку систем агрегування ризикових даних та управлінської звітності, які дозволяють оперативно оцінювати відповідність фактичного ризикового профілю встановленому ризик-апетиту та своєчасно реагувати на його відхилення [2].

Отже, управління ризиковим профілем міжнародного банку на основі концепції Risk Appetite є комплексним процесом, що поєднує стратегічне планування, ризик-менеджмент та корпоративне управління, забезпечуючи баланс між ризиком і доходністю та підвищуючи фінансову стійкість банківських установ у глобальному середовищі.

Література

1. Financial Stability Board. Principles for an Effective Risk Appetite Framework. 2013. URL: https://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_131118.pdf
2. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting. Basel: Bank for International Settlements, 2013. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf>
3. Федулова І. В., Скопенко Н. С. Ризик-апетит і методи його оцінювання // Теоретичні та прикладні проблеми економіки. 2020. № 40. С. 31–42.
4. Шульга Н. П., Белянко Л. М. Ризик-апетит у банках // Scientia Fructuosa. 2022. № 5 (145). С. 138–152. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)10](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)10)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Глобалізація формує якісно нові умови для функціонування підприємств на міжнародних ринках, підвищуючи вимоги до обґрунтованості та гнучкості стратегічних рішень. За таких обставин стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю перетворюється на один із вирішальних факторів збереження конкурентних позицій компанії у довгостроковій перспективі [1].

Мета дослідження полягає в узагальненні та систематизації актуальних підходів і методичних інструментів, що використовуються при розробці стратегії міжнародного розвитку підприємства в умовах мінливого глобального середовища.

Стратегія міжнародної діяльності підприємства є комплексною програмою дій, спрямованою на освоєння зарубіжних ринків, зміцнення ринкових позицій та досягнення стійких конкурентних переваг з опорою на наявний ресурсний потенціал і особливості глобального бізнес-середовища [2]. У науковій літературі прийнято розрізняти кілька концептуальних підходів до її розроблення. Концепція ресурсної бази (Resource-Based View) розглядає внутрішні компетенції та унікальні активи підприємства як головне джерело конкурентної переваги на зовнішніх ринках. Відповідно, міжнародна стратегія формується навколо тих ресурсів і здатностей, які є цінними та складними для імітації конкурентами [3]. На противагу цьому, ринково орієнтований підхід зосереджується на всебічному вивченні зовнішнього середовища цільових ринків як відправної точки стратегічного вибору. Концепція динамічних здатностей синтезує обидва підходи, роблячи акцент на здатності підприємства безперервно трансформувати свої ресурси та стратегічні позиції відповідно до змін глобальної кон'юнктури [4].

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до формування міжнародної стратегії підприємства (складено автором на основі [2; 3; 4])

Підхід	Сутність	Ключові інструменти
1	2	3
Ресурсний підхід	Формування стратегії на основі унікальних компетенцій	VRIO-аналіз, аудит ресурсів
Ринковий підхід	Адаптація стратегії до умов цільових міжнародних ринків	PEST, Porter's Five Forces

Підхід	Сутність	Ключові інструменти
1	2	3
Динамічних здатностей	Безперервна адаптація та оновлення стратегічних активів	Сценарне планування, agile-методи

Серед інструментів, що застосовуються для формування стратегії міжнародного розвитку практичного поширення набули: I-SWOT-аналіз, матриця Ансоффа в адаптації до зовнішньоекономічної діяльності, матриця GE/McKinsey для оцінювання привабливості зарубіжних ринків, а також сучасні платформи бізнес-аналітики [5].

В умовах геополітичної нестабільності та структурних змін у глобальних ланцюгах постачання дедалі більшого значення набуває сценарне планування. Опрацювання альтернативних варіантів розвитку подій дозволяє підприємствам зберігати стратегічну гнучкість та оперативно адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища [6].

Суттєвий вплив на стратегічне управління справляє цифровізація: технології Big Data, інструменти предиктивної аналітики та штучний інтелект підвищують обґрунтованість рішень щодо вибору цільових ринків, партнерів та форм міжнародної присутності [7].

Досвід транснаціональних корпорацій підтверджує, що найвищої результативності досягають компанії, які поєднують ретельну діагностику власних конкурентних переваг із безперервним аналізом зовнішнього середовища на цільових ринках [8]. Критично важливим при цьому залишається пошук оптимального співвідношення між уніфікацією стратегічних підходів та їх локальною адаптацією з урахуванням культурних, регуляторних та економічних особливостей конкретних ринків. Перспективним вектором еволюції методології міжнародного стратегічного управління є включення ESG-принципів до системи стратегічного планування, що дедалі більше стає обов'язковою умовою доступу до капіталу та збереження репутації на розвинених міжнародних ринках [9].

Таким чином, формування ефективної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства вимагає синтезу сучасних методологічних підходів та інструментів, адаптованих до умов динамічного глобального середовища. Поєднання ресурсного та ринкового підходів, доповнене концепцією динамічних здатностей і цифровими інструментами аналізу, забезпечує підприємству стратегічну гнучкість та сталі конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Література:

1. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти стабільно високих результатів / пер. з англ. Київ: Основи, 2018. 390 с.
2. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Київ: Знання, 2020. 518 с.
3. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 2021. Vol. 17, № 1. P. 99–120.
4. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

5. Шталь Т. В. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник / Т. В. Шталь, І. Е. Астахова, В. О. Козуб. – Харків : ХНЕУ. ім. С. Кузнеця, 2019. – 275 с.. 324 с.
6. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York: Currency Doubleday, 2021. 272 p.
7. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. Економіка та суспільство. 2022. No 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499>
8. Гузенко Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості / Г. М. Гузенко, Ю. О. Гайдученко. Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія : Економічна теорія та право. 2013. № 3. С. 77-89 . URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2013_3_10
9. Костюченко В., Пащенко І., Саковець І. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2023. No 27. С. 117–123.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОГО БАНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»)

В умовах тривалої воєнної агресії стабільність фінансової системи України стала критичним фактором національної безпеки. Міжнародні банківські групи (зокрема Crédit Agricole, Франція), що працюють на українському ринку через свої дочірні структури, вимушені адаптувати стратегії до безпрецедентних викликів: руйнування активів, розривів логістики і міграційних процесів та ін.

Ефективне управління кредитними ризиками базується на впровадженні комплексного організаційно-економічного механізму, який поєднує організаційні інструменти (розподіл повноважень, координацію підрозділів, регламенти) та економічні методи (оцінка ризиків, система лімітів і резервів). Такий механізм передбачає використання сучасних підходів, зокрема моніторингу кредитного портфеля, стрес-тестування, системи раннього попередження та гнучких методик оцінки кредитоспроможності, що дозволяє банку своєчасно реагувати на зростання ризиків і забезпечувати фінансову стійкість [1].

Станом на 2025–2026 рр. банківська система України демонструє високу адаптивність. Проте рівень непрацюючих кредитів (NPL), який станом на початок 2026 р. становив 13,92%, залишається чутливим до макроекономічних шоків (енергетичного дефіциту, втрати контролю над територіями, мінливості валютного курсу). АТ «Креді Агріколь Банк» орієнтується на помірноконсервативну кредитну політику, що дозволило йому увійти до лідерів ринку за рівнем стійкості. Зокрема, за результатами 2024–2025 рр. банк демонструє норматив адекватності регулятивного капіталу (H2) на рівні понад 20% (при нормативі НБУ 10%), що є фактичним підтвердженням надійності [2, 3].

Одним із вагомих викликів для банку стала втрата актуальності традиційних моделей скорингу, що базувалися на емпіричних даних мирного часу. Кредитний ризик сьогодні визначається не лише фінансовим станом позичальника, а й географічним розташуванням його активів (близькість до лінії фронту), енергетичною незалежністю підприємства та можливістю експорту продукції. За результатами аналізу [2-4] можна визначити наступні напрями вдосконалення механізмів управління кредитними ризиками, запроваджені АТ «Креді Агріколь Банк» у 2022–2025 рр.

1. Динамічне стрес-тестування. Замість щорічного планування банк перейшов до щоквартального моделювання сценаріїв [3]. Це дозволяє оперативно оцінювати вплив потенційних руйнувань критичної інфраструктури на платоспроможність великих корпоративних клієнтів.

2. Розширення програм розподілу ризиків (Risk Sharing). Співпраця з ЄБРР та МФК дозволила банку залучити портфельні гарантії, що покривають до 50% ризику за новими кредитами [2, 4]. Це дозволило кредитувати критично важливі підприємства навіть у деокупованих регіонах.

3. AI-аналітика та Big Data. Впровадження алгоритмів машинного навчання для аналізу транзакцій дозволяє виявляти «переддефолтні» стани за 2-3 місяці до фактичної прострочки.

4. ESG-компонент. Впровадження ініціативи «We Care!» стимулює кредитування енергоефективних проєктів [2]. Нижчий ризик таких позичальників підтверджується їхньою автономністю під час блекаутів.

Завдяки вчасно проведеним реструктуризаціям і зваженому формуванню резервів коефіцієнт покриття NPL у банку залишається одним із найвищих у системі (понад 80%) [2]. А підтримка ліквідності від материнської групи Crédit Agricole (Франція) виступає фінансовим якорем, що запобігає відтоку коштів клієнтів.

Удосконалення механізмів управління кредитними ризиками в АТ «Креді Агріколь Банк» в умовах воєнного стану має базуватися на поєднанні міжнародних стандартів групи Crédit Agricole та глибокої локальної експертизи. Основними векторами посилення стійкості кредитної діяльності банку, на наш погляд, є такі:

1. масштабування автоматизації: розширення платформи «CA+ Business» для автоматичного прийняття рішень по кредитуванню малого та середнього бізнесу на основі аналізу грошових потоків (вже тестується, але потребує охоплення більшої кількості галузей);

2. державно-приватне партнерство: активне впровадження механізмів страхування воєнних ризиків спільно з Експортно-кредитним агентством (ЕКА), що є новим кроком порівняно зі звичайним Risk Sharing;

3. перехід до Real-time моніторингу: інтеграція банківських систем із системами операційного контролю клієнтів (наприклад, через API), що дозволить банку бачити реальний стан бізнесу (обсяги випуску продукції, рух транспорту) щоденно, а не раз на квартал через звітність.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу процесів євроінтеграції України на гармонізацію нормативів кредитного ризику з вимогами Базель III/IV, що стане актуальним на етапі повоєнного відновлення економіки. Стійкість міжнародних банків, таких як АТ «Креді Агріколь Банк», сьогодні є фундаментом для майбутнього залучення іноземних інвестицій у відбудову країни.

Література:

1. Ларіонова К., Капінос Г. Особливості управління кредитним ризиком банку в умовах фінансової невизначеності. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 264–273. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-33>

2. АТ «Креді Агріколь Банк». Річний звіт за 2024 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2024-ukr.pdf>

3. АТ «Креді Агріколь Банк». Проміжний звіт за IV квартал 2025 року. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/creditagricole-fs-ukr-9m-2025.pdf>

4. ЄБРР і Креді Агріколь Україна об'єднали зусилля для підтримки українських компаній. 07 січня 2025 року. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/yebrr-i-kredi-agrikol-ukrayina-obyednali-zusillya-dlya-pidtr-1748>

СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

БАБАЄВ Артем
(науковий керівник - к.е.н., доц.Олена БУТЕНКО)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКІВ В УКРАЇНІ ТА ЄС

У сучасних умовах розвитку фінансового сектору нормативно-правове регулювання валютних операцій банків набуває особливого значення. Ефективна система правового забезпечення є необхідною умовою стабільності банківської системи, захисту інтересів клієнтів та підтримання рівноваги на валютному ринку. Валютні операції банків охоплюють широкий спектр дій, зокрема купівлю та продаж іноземної валюти, міжнародні розрахунки, перекази коштів, кредитування та депозитні операції в іноземній валюті.

В Україні основним органом, який здійснює регулювання валютних операцій, є Національний банк України. Саме він формує нормативну базу, встановлює правила проведення валютних операцій, визначає порядок валютного нагляду та контролює дотримання банками встановлених вимог. Центральне місце в системі правового регулювання посідає Закон України «Про валюту і валютні операції», який заклав сучасні принципи функціонування валютного ринку.

Законодавство України базується на принципі свободи здійснення валютних операцій, проте водночас передбачає можливість запровадження тимчасових захисних заходів у разі виникнення кризових явищ. Саме це стало особливо актуальним у період воєнного стану, коли НБУ був змушений застосувати валютні обмеження для підтримання макрофінансової стабільності.

До таких обмежень належать ліміти на переказ коштів за кордон, обмеження на зняття готівкової валюти, особливий порядок здійснення імпорتنих операцій, а також контроль за купівлею іноземної валюти. Такі заходи спрямовані на запобігання надмірному відтоку капіталу та збереження міжнародних резервів держави.

Окрему увагу слід приділити нормативному регулюванню відкритої валютної позиції банків. Національний банк встановлює відповідні нормативи, які обмежують допустимий рівень валютного ризику. Це дозволяє зменшити потенційні збитки банків у разі різких коливань валютного курсу.

У країнах Європейського Союзу валютні операції банків регулюються значно ширшою багаторівневою системою. Основну роль відіграють регламенти та директиви ЄС, норми Європейського центрального банку, а також національне законодавство держав-членів. Особливе значення мають вимоги щодо прозорості банківських операцій, захисту прав споживачів фінансових послуг та управління ризиками.

Європейська банківська служба формує стандарти пруденційного нагляду, які стосуються достатності капіталу, ліквідності, внутрішнього контролю та комплаєнсу. Для валютних операцій це означає жорсткі вимоги до процедур перевірки клієнтів, моніторингу транзакцій та виявлення підозрілих операцій.

Значну роль у країнах ЄС відіграє також нормативне регулювання у сфері боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму. Банки зобов'язані здійснювати фінансовий моніторинг усіх значних валютних операцій, ідентифікувати джерела походження коштів та повідомляти про ризикові транзакції. Порівняння систем правового регулювання України та ЄС свідчить про поступове зближення нормативних підходів. У межах євроінтеграційного курсу Україна активно адаптує власне законодавство до європейських стандартів, що сприяє підвищенню прозорості банківського сектору. Важливим напрямом є гармонізація правил фінансового моніторингу, внутрішнього контролю та процедур управління валютними ризиками. Це створює передумови для інтеграції української банківської системи у європейський фінансовий простір.

Таким чином, нормативно-правове регулювання валютних операцій банків в Україні та ЄС є важливим елементом забезпечення фінансової стабільності, розвитку банківського сектору та зниження системних ризиків. Подальше вдосконалення правової бази має здійснюватися в напрямі гармонізації з європейськими стандартами та підвищення ефективності валютного нагляду.

У сучасних умовах цифровізації банківської діяльності особливого значення набуває нормативне регулювання електронних валютних операцій, міжнародних онлайн-переказів та використання цифрових платіжних платформ. Законодавство має враховувати новітні технологічні виклики та забезпечувати належний рівень кібербезпеки.

Не менш важливим є правове регулювання діяльності банків у сфері валютного кредитування, особливо щодо захисту позичальників від курсових ризиків та забезпечення прозорості умов договорів.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика регулювання валютних операцій в Україні та ЄС

Критерій	Україна	ЄС
Основний регулятор	НБУ	ЄЦБ + національні регулятори
Базовий нормативний акт	Закон «Про валюту і валютні операції»	Директиви та регламенти ЄС
Валютний нагляд	Прямий контроль НБУ	Нагляд ЕВА та ЄЦБ
Тимчасові обмеження	Можливі в кризовий період	Регламентовані правилами ЄС
Фінмоніторинг	Законодавство України	AML директиви ЄС

Отже, ефективне нормативно-правове регулювання валютних операцій є основою стабільного функціонування банківської системи як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу.

БРОВІН Данило
(науковий керівник – д.е.н., проф. Інна ДИБАЧ)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокою трансформацією напрямів та форм міжнародного інвестування. Під впливом глобальних геополітичних зрушень, макроекономічної нестабільності та стрімкої цифровізації вектори руху транскордонного капіталу суттєво змінилися. На зміну традиційному інвестуванню у фізичні активи приходить епоха інвестицій у знання, інновації та людський капітал. Глобальні транснаціональні корпорації (ТНК) у сфері професійних послуг є одночасно і об'єктами, і суб'єктами цих процесів, що вимагає перегляду класичних підходів до оцінки їхньої інвестиційної ефективності [2]. Водночас посилення інтеграційних процесів у світовій економіці сприяє формуванню нових інституційних механізмів регулювання міжнародних інвестиційних потоків. Це обумовлює необхідність врахування не лише фінансових, але й соціально-економічних та технологічних чинників при аналізі ефективності інвестицій.

Економічна ефективність міжнародної інвестиційної діяльності традиційно визначається як співвідношення між фінансовими результатами від реалізації транскордонного проєкту та сукупними інвестиційними витратами [1]. У корпоративній практиці для цього використовують динамічні дисконтовані методи, такі як чиста приведена вартість (NPV) та внутрішня норма доходності (IRR). Проте, як зазначає Ю. А. Шевченко [4], в умовах переходу до економіки знань ключовим драйвером формування доданої вартості стають нематеріальні активи, що значно ускладнює застосування стандартних математичних моделей. Зокрема, складність кількісної оцінки інтелектуального капіталу знижує точність прогнозування майбутніх грошових потоків.

Особливо гостро ця проблема постає при аналізі компаній «Великої четвірки», таких як мережа «Ernst & Young» (EY). Дослідження фінансово-господарської діяльності українського представництва ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ» (яке є 100-відсотковою дочірньою структурою кіпрської холдингової компанії) доводить, що їхня інвестиційна модель кардинально відрізняється від виробничого сектору. Станом на 2025 рік сукупні активи компанії склали 537,1 млн грн, проте частка основних засобів у них становила мізерні 0,83% [5]. Отже, наявне домінування нематеріальних ресурсів у структурі активів підприємства.

Компанія не інвестує у будівництво заводів чи логістичну інфраструктуру. Її головні інвестиційні статті – це фінансування масштабних маркетингових кампаній, закупівля ліцензій на спеціалізоване аналітичне програмне забезпечення (зокрема на базі штучного інтелекту) та розвиток людського капіталу [3]. Відповідно, класичний метод періоду окупності чи облікової рентабельності не здатен об'єктивно відобразити ефективність таких вкладень.

Незважаючи на відсутність традиційних капітальних інвестицій, компанія демонструє надвисоку ефективність міжнародної бізнес-моделі. В умовах економіки воєнного часу ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ» продемонструвало експоненційне зростання: дохід у 2025 році зріс на 184% порівняно з 2021 роком, сягнувши майже 1 млрд грн (932,4 млн грн), а чистий прибуток збільшився на 255% (до 22,4 млн грн) [5]. Це підтверджує позитивний ефект операційного важеля та ефективність інвестицій у цифровізацію послуг.

Рентабельність власного капіталу (ROE) підприємства у 2024–2025 роках стабілізувалася на рівні понад 22%. Для материнської структури ТНК це означає, що транскордонні інвестиції в українську філію генерують високу норму дохідності, яка значно перевищує безризикові ставки на європейських фінансових ринках та компенсує премію за ризик країни. Водночас структура балансу з високою часткою зобов'язань (коефіцієнт фінансової залежності понад 5,0) є результатом використання механізмів трансфертного ціноутворення та внутрішньокорпоративних розрахунків за передачу технологій та використання глобального бренду [1].

Отже, оцінка економічної ефективності міжнародної інвестиційної діяльності консалтингових ТНК є багатовимірним процесом. Сучасні підприємства змушені використовувати складну систему взаємодоповнюючих інструментів. Стандартні фінансові розрахунки необхідно адаптувати до специфіки транскордонного руху капіталу: коригувати ставки дисконтування на ризики та враховувати синергетичний ефект від інтеграції локального офісу в глобальну цифрову екосистему материнської корпорації. Для об'єктивної оцінки таких проектів фінансові аналітики повинні застосовувати комбіновані моделі, які синтезують показники дисконтованих грошових потоків з методами оцінки вартості бренду, інтелектуального капіталу та відповідності критеріям сталого розвитку. Від так, формування нової методології оцінки інвестиційної ефективності стає ключовим завданням сучасної економічної науки.

Література:

1. Іванов О. М. Оцінка ефективності міжнародної інвестиційної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 45–51.
2. Кірієнко С. О. Оцінка чинників міжнародної інвестиційної активності ТНК в умовах цифровізації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18103232> (дата звернення: 19.03.2026).
3. Скоробогатова Н. Є. Інвестування : навч.-метод. комплекс дисципліни. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 61 с.
4. Шевченко Ю. А. Інноваційна сфера як один із напрямів міжнародної інвестиційної діяльності ТНК. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 5 (251). С. 36–42.
5. Фінансова звітність ТОВ «Ернст енд Янг» за 2023–2025 роки. Оpendatabot : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/33306958?from=search> (дата звернення: 20.03.2026).

ІННОВАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Розвиток міжнародних ринків супроводжується посиленням технологічної конкуренції, швидким поширенням цифрових каналів взаємодії та зростанням вимог до інноваційності продукції. У цих умовах конкурентоспроможність товару визначається вже не лише співвідношенням ціни й якості. Вона дедалі сильніше залежить від швидкості оновлення продукту, здатності виробника працювати з даними, ефективності цифрових каналів просування, прозорості логістики та рівня технологічної адаптації підприємства.

Інноваційні інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції охоплюють удосконалення технічних параметрів товару, підвищення його функціональності, енергоефективності, надійності та відповідності вимогам цільового ринку. Для міжнародного просування продукції важливими є також сертифікація, адаптація технічної документації, дотримання стандартів безпеки, оновлення пакування й супровідної інформації. Підприємство, яке системно працює над інноваційністю продукту, формує вищу ринкову цінність і зменшує ризик витіснення з боку конкурентів [1–3, 5].

Вагомим чинником підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції є цифровізація бізнес-процесів. У наукових публікаціях наголошено, що цифрові технології дають змогу оптимізувати управління виробництвом, покращити координацію між підрозділами, прискорити обробку інформації та знизити витрати. Для підприємства це означає можливість точніше планувати виробничі програми, контролювати запаси, відстежувати рух замовлень, скорочувати операційні втрати й підвищувати передбачуваність виконання експортних контрактів [3–5].

Окрему роль відіграють цифрові платформи та канали просування. Вихід на міжнародні ринки дедалі частіше відбувається через корпоративні сайти, B2B-платформи, електронні каталоги, цифрові презентації, системи CRM і засоби автоматизованої комунікації з партнерами. Використання цих інструментів підвищує доступність інформації про продукцію, розширює охоплення потенційних покупців, пришвидшує переговорний процес і спрощує післяпродажну взаємодію. Саме цифрова присутність створює передумови для розширення каналів збуту та формування міжнародної клієнтської бази [1, 3].

Значний потенціал має використання штучного інтелекту та аналітики даних. Їх застосування дає змогу прогнозувати попит, виявляти зміни споживчих переваг, моделювати поведінку цін, персоналізувати пропозиції для клієнтів, прискорювати обробку масивів ринкової інформації та підтримувати обґрунтованість управлінських рішень. Для підприємства, що орієнтується на міжнародний ринок, це створює кращі умови для швидкого реагування на ринкові сигнали й точнішого позиціонування продукції [2; 3].

Не менш важливим є формування цифрової конкурентоспроможності як ширшої характеристики розвитку підприємства. У сучасних дослідженнях вона пов'язується з рівнем цифрової гнучкості, інноваційною активністю, якістю даних, розвитком цифрових компетенцій персоналу та здатністю інтегрувати цифрові рішення у всі ланки створення вартості. Перевагу отримує підприємство, яке не обмежується окремими ІТ-рішеннями, а вибудовує цілісну цифрову модель роботи з виробництвом, збутом, сервісом і зовнішніми партнерами [1; 5].

Для підвищення конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках підприємству доцільно поєднувати інноваційне оновлення продукту із цифровізацією маркетингової, логістичної та управлінської діяльності. Практична реалізація цього напрямку може передбачати впровадження CRM- і ERP-систем, аналітики даних, цифрового моніторингу ринку, мультимовних цифрових каналів просування, автоматизації взаємодії з клієнтами, а також технологій штучного інтелекту для підтримки рішень. Саме синергія інноваційних і цифрових інструментів створює передумови для стійкого зміцнення ринкових позицій продукції за межами національного ринку [2–5].

Отже, інноваційні та цифрові інструменти стають одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на міжнародних ринках. Їх вплив виявляється у покращенні якості товару, прискоренні оновлення асортименту, розширенні каналів збуту, зменшенні витрат, підвищенні точності ринкових рішень і посиленні взаємодії з іноземними партнерами. Підприємство, яке поєднує продуктивні інновації з цифровою трансформацією бізнес-процесів, отримує вищі шанси на стабільне закріплення у міжнародному конкурентному середовищі.

Література:

1. Завербний А. С., Залізна Л. В., Трач М. Я. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-19>.
2. Мальчик М., Василів В. Використання штучного інтелекту під час управління конкурентними перевагами промислових підприємств в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-59>.
3. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>.
4. Сірук О. М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>.
5. Шпак Н., Штефан В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-139>.

ГАЛИГО Ірина
(науковий керівник: к.е.н., доцент Тетяна ЧЕРНУХА)
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

РОЗВИТОК І ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКСПАНСІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Сучасна архітектура глобального економічного простору характеризується інтенсифікацією конкурентної боротьби, що зумовлено стрімкою цифровізацією бізнес-процесів та зростанням інституційної турбулентності. У 2026 році стратегічна оптимізація інструментів виходу на зовнішні ринки розглядається не лише як механізм подолання торговельних бар'єрів, а як фундаментальна передумова забезпечення життєздатності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Актуальність дослідження даної проблеми полягає у необхідності трансформації традиційних методів експансії, що базувалися на лінійному експорті, у динамічні екосистемні стратегії, здатні адаптуватися до волатильності попиту та змін у регуляторному середовищі цільових країн. Процес вибору оптимального інструментарію проникнення вимагає глибокого аналізу детермінант міжнародної конкуренції, серед яких ключове місце посідають швидкість виведення продукту на ринок та рівень локалізації ціннісної пропозиції відповідно до специфічних запитів іноземних споживачів. Трансформація міжнародного середовища змушує підприємства відмовлятися від статичних моделей на користь гнучких алгоритмів присутності, де кожен крок експансії супроводжується інтелектуальним моніторингом конкурентного поля.

У науковому дискурсі оптимізація інструментів виходу на ринок базується на концепції мінімізації транзакційних витрат та максимізації контролю над ланцюгом створення вартості. Традиційні форми інтернаціоналізації, такі як прямий експорт або ліцензування, у сучасних умовах доповнюються механізмами транскордонної електронної комерції, що дозволяють підприємствам нівелювати географічну дистанцію без значних капітальних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Оптимізація маркетингового інструментарію в межах зовнішньоекономічної стратегії передбачає широке використання аналітики великих даних та алгоритмів прогностичного моделювання споживчої поведінки. Це дозволяє здійснювати точне сегментування іноземного ринку та адаптувати параметри продукту під специфічні соціокультурні коди цільової аудиторії, що суттєво знижує ризики відторгнення бренду на нових територіях. Важливо розуміти, що успішна оптимізація передбачає не лише вибір каналу збуту, а й реконфігурацію всього ціннісного ланцюга підприємства задля досягнення максимальної відповідності локальним стандартам якості та безпеки.

Важливою складовою процесу оптимізації є перехід від стратегії повного володіння активами до стратегії доступу до ресурсів через створення стратегічних альянсів та використання моделей спільного підприємництва з локальними партнерами. Це дозволяє суб'єктам господарювання ефективно розподіляти ризики та використовувати вже існуючі логістичні та сервісні мережі

контрагентів, що значно прискорює процес ринкового проникнення та адаптації до місцевого законодавства. Подальша оптимізація інструментарію безпосередньо пов'язана із впровадженням концепції ощадливої інтернаціоналізації, яка передбачає ітераційне тестування ринкових гіпотез через запуск мінімально життєздатних продуктів. Такий підхід дозволяє уникнути критичних фінансових втрат на етапі первинного входу та забезпечує необхідну гнучкість у коригуванні стратегії залежно від реального зворотного зв'язку від іноземних контрагентів та кінцевих споживачів. У цьому контексті інструменти цифрового маркетингу виступають як сенсори, що дозволяють миттєво зчитувати реакцію ринку та вносити корективи у виробничий цикл.

Ефективність міжнародної експансії в сучасних реаліях прямо залежить від здатності підприємства інтегруватися у глобальні мережі створення цінності та використовувати переваги міжнародного поділу праці. Таким чином, оптимізація інструментів виходу на зовнішні ринки в умовах міжнародної конкуренції є складним та безперервним процесом вдосконалення управлінських компетенцій. Вона потребує впровадження високотехнологічних рішень для забезпечення довгострокових конкурентних переваг, де синергія технологічної інноваційності, фінансової стійкості та стратегічної адаптивності стає головним детермінантом успішного розвитку суб'єкта господарювання у глобальному масштабі. Це дозволяє компанії не просто виживати в умовах конкуренції, а активно формувати нові ринкові ніші та диктувати власні стандарти споживання.

Література:

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 648 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. Київ: Хімджест, 2018. 552 с.
3. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2020. 390 с.
4. ДСТУ 3008:2015. Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. Київ, 2015. 29 с.
5. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення: 03.04.2026).

ГОРДІЄНКО Іван

(науковий керівник – д.е.н., проф. Марина САЛУН
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Україна

ПОЗИЦІОНУВАННЯ УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНОМУ ІНДЕКСІ СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМ

У сучасній парадигмі розвитку світової економіки стартап-екосистеми виступають одним із ключових драйверів інноваційного зростання, залучення іноземних інвестицій та підвищення конкурентоспроможності національних економік у умовах цифровізації. Згідно з теорією підприємницьких екосистем [1], ефективна екосистема формується через взаємодію шести основних «стовпів»: державної політики, фінансування, культури, підтримки, людського капіталу та

ринків. Глобальні рейтинги, зокрема Global Startup Ecosystem Index (GSEI) аналітичного центру StartupBlink, надають кількісну оцінку рівня розвитку таких екосистем за понад 40 параметрами [2, 3], що дозволяє об'єктивно порівнювати країни та відстежувати динаміку їхнього позиціонування. Для України, яка переживає повномасштабну війну з 2022 р., аналіз позиціонування в GSEI за період 2019-2025 рр. набуває особливої наукової та практичної значущості. Він дає змогу оцінити стійкість національної стартап-екосистеми до екзогенних шоків, виявити роль державних цифрових ініціатив у відновленні та сформулювати рекомендації щодо посилення інвестиційної привабливості в умовах цифрової трансформації економіки. Проблема залишається недостатньо дослідженою в довгостроковому аспекті, особливо з урахуванням впливу геополітичних ризиків і регіональної асиметрії розвитку. Питання розвитку стартап-екосистем України активно висвітлюється в звітах StartupBlink [3], аналітиці IT Ukraine Association [3]. StartupBlink щорічно ранжує понад 100 країн і 1400 міст за індексом, що поєднує три блоки: Quantity (кількість стартапів), Quality (фінансування, екзити, унікорни) та Business Environment (таланти, інфраструктура, регуляторне середовище). Динаміка оцінок стартап-екосистеми України представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Динаміка позиціонування України в Global Startup Ecosystem Index (2019-2025 рр.)

Рік	Глобальна позиція	Зміна (позицій)	Позиція Києва (глобальна)	Примітка
2	3	4	5	6
2019	31	–	–	Довоєнне зростання
2020	29	+2	32	Пік довоєнного розвитку
2021	34	–5	48	Вплив пандемії
2022	50	–16	93	Повномасштабне вторгнення
2023	49	+1	77	Початок відновлення
2024	46	+3	75	Зростання defense-tech
2025	42	+4	68	Найвищий темп зростання у групі 41–50

Складено автором на основі [2, 3, 4]

У 2019-2020 рр. спостерігалось стабільне зростання. Україна піднялася до 29-го місця, Київ увійшов до топ-32 міст світу. Це було зумовлено високим рівнем ІТ-талентів (понад 340 тис. спеціалістів), появою унікорнів (Grammarly, People.ai, Ajax Systems) та активізацією венчурного фінансування. Пандемія COVID-19 спричинила помірне зниження індексу. Критичним став 2022 р. – повномасштабне вторгнення призвело до падіння на 16 позицій через релокацію бізнесу, скорочення інвестицій і руйнування інфраструктури. Проте вже у 2023-2025 рр. екосистема продемонструвала виняткову стійкість. У 2025 р. Україна посіла 42-ге місце (+4 позиції), показавши зростання на 26,22 % – найвищий показник серед країн групи 41-50. Київ піднявся на 7 позицій до 68-го місця і став 4-м у Східній Європі. Ключовими факторами відновлення стали: державні цифрові ініціативи (платформа Diia, DiiaCity, Ukraine Startup Fund);

розвиток оборонних технологій (понад 820 проєктів на Brave1, залучено \$59 млн у 2024 р.); міжнародна підтримка (гранти зросли з \$6,9 млн у 2023 р. до понад \$50 млн у 2024 р., участь у Horizon Europe); збереження людського капіталу завдяки релокації спеціалістів і дистанційній роботі.

У 2025 р. в Україні налічувалося 917 активних стартапів, сукупне фінансування перевищило \$56,39 млн лише за останній звітний період, а кумулятивна оцінка екосистеми сягнула €28 млрд. Україна посідає 17-те місце у світі за розвитком SaaS-напряму. Цифровізація економіки стала визначальним каталізатором стійкості. Реалізація національних програм цифрової трансформації (Diiа, електронне урядування) суттєво покращила бізнес-середовище, що відобразилося у компоненті Business Environment індексу GSEI. Інтеграція оборонних технологій у цивільні сектори (dual-use) відкриває нові інвестиційні можливості. Порівняно з сусідами Україна поступається Польщі та Естонії за абсолютними обсягами фінансування, але випереджає їх за темпами відновлення в умовах кризи.

Проведений аналіз свідчить про високу адаптивність української стартап-екосистеми. Незважаючи на екзогенні шоки, за період 2019-2025 рр. Україна не лише зберегла присутність у глобальному топ-50, а й продемонструвала найвищі темпи зростання у своїй групі у 2025 р. Державно-приватне партнерство та цифрові інструменти стали ключовими чинниками стійкості.

Для подальшого посилення позицій рекомендується: збільшення обсягів венчурного капіталу через створення національного фонду та залучення європейських інвестицій; розвиток регіональних хабів (Львів, Харків, Дніпро) для зменшення концентрації в Києві; системна інтеграція defense-tech у цивільні інновації; посилення захисту та повернення ІТ-талентів.

Література:

1. Ács, Z.J., Szerb, L., Lafuente, E., Lloyd, A. (2018). The Entrepreneurial Ecosystem. In: Global Entrepreneurship and Development Index 2018. SpringerBriefs in Economics. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-03279-1_1
2. The Global Startup Ecosystem Report 2025. URL: https://startupgenome.com/contents/report/gser-2025_4786.pdf
3. Global Startup Ecosystem Index 2025. URL: <https://startupmedias.net/storage/startupecosystemreport2025.pdf>
4. IT Ukraine Association. Digital Tiger: the power of Ukrainian IT. 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ДО ЗМІН ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОДУКТУ

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки та посилення глобальної конкуренції ефективність міжнародної діяльності компаній значною мірою залежить від їх здатності адаптувати свої стратегії до змін ринкового середовища. Одним із ключових інструментів такого стратегічного управління є концепція життєвого циклу продукту, яка дозволяє враховувати стадії розвитку товару та відповідним чином коригувати маркетингову, виробничу та збутову політику підприємства на міжнародних ринках.

Життєвий цикл продукту охоплює послідовність етапів — впровадження, зростання, зрілість і спад, кожен з яких характеризується специфічними умовами функціонування ринку, рівнем попиту, інтенсивністю конкуренції та поведінкою споживачів. У контексті міжнародної діяльності компанії ці етапи можуть проявлятися неоднаково в різних країнах, що створює як виклики, так і додаткові можливості для підприємства [2].

На етапі впровадження продукту компанія стикається з необхідністю виходу на нові міжнародні ринки, формування попиту та подолання бар'єрів входу. У цей період ключовим завданням є вибір адекватної стратегії проникнення, яка може передбачати як стандартизацію продукту, так і його адаптацію до локальних умов. Важливими чинниками є культурні особливості споживачів, законодавчі вимоги, рівень економічного розвитку країни та конкурентне середовище. Компанії часто використовують стратегії інтенсивного маркетингового просування, інвестують у формування бренду та створення каналів дистрибуції.

Етап зростання характеризується активним збільшенням обсягів продажу, розширенням географії діяльності та посиленням конкуренції. У цей період адаптація міжнародної стратегії полягає у масштабуванні бізнесу, диверсифікації каналів збуту та вдосконаленні продукту. Компанія може виходити на нові регіони, використовуючи накопичений досвід, а також розширювати асортимент продукції з урахуванням потреб різних сегментів споживачів. Значну роль відіграє оптимізація логістичних процесів та побудова ефективних партнерських відносин із локальними дистриб'юторами [1].

На етапі зрілості ринок стає насиченим, темпи зростання сповільнюються, а конкуренція досягає максимального рівня. У таких умовах компанія змушена адаптувати свою міжнародну стратегію шляхом підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат та пошуку нових джерел конкурентних переваг. Це може включати інновації в продукті, ребрендинг, вихід на нові сегменти або ринки, де продукт ще перебуває на етапі зростання. Особливого значення набуває персоналізація маркетингових комунікацій, підвищення якості обслуговування клієнтів та розвиток програм лояльності.

Етап спаду характеризується зниженням попиту, зменшенням обсягів продажу та скороченням прибутковості. У таких умовах компанія повинна приймати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку продукту: модернізація, репозиціонування або поступове виведення з ринку. На міжнародному рівні це може передбачати перенесення продукту на нові ринки, де він ще має потенціал зростання, або реалізацію стратегії «збирання врожаю» з мінімізацією витрат. Водночас важливо забезпечити ефективне управління ресурсами та уникнути надмірних інвестицій у продукти, що втратили конкурентоспроможність.

Слід підкреслити, що в сучасних умовах традиційна модель життєвого циклу продукту зазнає суттєвих змін. Зокрема, скорочується тривалість окремих етапів, зростає роль інновацій та цифрових технологій, а також підвищується швидкість реакції споживачів на нові продукти. Це вимагає від компаній більш гнучкого підходу до формування та адаптації міжнародної стратегії, що передбачає постійний моніторинг ринку, аналіз даних та швидке прийняття управлінських рішень [3].

Окремої уваги заслуговує проблема одночасного існування різних стадій життєвого циклу одного продукту на різних міжнародних ринках. Наприклад, продукт може перебувати на стадії зрілості у розвинених країнах і водночас знаходитися на етапі зростання або впровадження у країнах, що розвиваються. Це створює можливості для оптимізації глобальної діяльності компанії, зокрема через диференціацію стратегій, адаптацію маркетингових інструментів та ефективний розподіл ресурсів між ринками.

Крім того, адаптація міжнародної стратегії повинна враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як політичні ризики, валютні коливання, зміни в міжнародному законодавстві, торговельні обмеження та культурні відмінності. Комплексний аналіз цих факторів дозволяє підвищити стійкість компанії до зовнішніх викликів і забезпечити її довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, адаптація стратегії міжнародної діяльності компанії до змін життєвого циклу продукту є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства на глобальному ринку. Вона передбачає гнучке управління ресурсами, використання інноваційних підходів, диференціацію стратегій залежно від специфіки ринків та постійне вдосконалення маркетингових інструментів. Успішна реалізація такої стратегії сприяє зміцненню позицій компанії, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах глобалізації.

Література:

1. Дідківська Л. І., Головка Л. С. Державне регулювання економіки та міжнародна діяльність підприємств. Київ: Знання, 2020. 240 с.
2. Савицька Н. Л. Маркетинг у міжнародному бізнесі: сучасні підходи та тенденції розвитку. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 150–156.
3. Мазаракі А. А., Бланк І. О. Стратегічне управління підприємством у глобальному середовищі. Київ: КНТЕУ, 2021. 384 с.
4. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках. Економіка України. 2022. № 3. С. 45–53.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким зростанням ролі цифрових технологій, що зумовлює активну трансформацію торговельних процесів. Одним із ключових проявів цих змін є розвиток інтернет-торгівлі, яка стає важливим інструментом інтеграції національних економік у глобальний економічний простір. У цьому контексті електронна комерція виступає не лише альтернативою традиційній торгівлі, але й самостійним драйвером економічного зростання [1].

Інтернет-торгівля (e-commerce) охоплює процеси купівлі та продажу товарів і послуг за допомогою цифрових платформ, що функціонують у глобальному інформаційному середовищі. Її розвиток зумовлений поширенням доступу до мережі Інтернет, зростанням цифрової грамотності населення та удосконаленням логістичних і платіжних систем. Важливу роль відіграє також розвиток мобільних технологій, що забезпечують доступ до онлайн-покупок у будь-який час і з будь-якого місця. На мобільні покупки припадає 73, 5% трафіку електронної комерції в усьому світі [2].

Однією з ключових характеристик інтернет-торгівлі є її глобальний характер. На відміну від традиційних форм торгівлі, електронна комерція значно знижує бар'єри входу на міжнародні ринки, що дозволяє навіть малим і середнім підприємствам здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Це сприяє посиленню конкуренції, розширенню асортименту товарів та підвищенню якості обслуговування споживачів. Сучасний етап розвитку електронної комерції характеризується стрімким зростанням кількості онлайн-покупців та розширенням масштабів цифрової торгівлі. За оцінками, у світі налічується близько 2,64 млрд онлайн-покупців, що становить понад 33% населення планети. Особливо високий рівень проникнення електронної комерції спостерігається у розвинених країнах. Зокрема, у Сполучених Штатах Америки близько 284,6 млн осіб здійснюють покупки онлайн, що перевищує 81% населення країни. Вагомість електронної комерції у світовій економіці підтверджується її внеском у формування глобального валового внутрішнього продукту. За даними ЮНКТАД, частка електронної комерції становить близько 1,8% світового ВВП, що свідчить про її зростаючу роль як важливого сектору цифрової економіки. Згідно з прогнозами міжнародних аналітичних агентств, до 2026 року світовий ринок електронної комерції продовжить демонструвати стійку позитивну динаміку, що зумовлено подальшим розвитком цифрових технологій, зростанням мобільної комерції та розширенням доступу до мережі Інтернет. Разом із тим розвиток інтернет-торгівлі супроводжується суттєвими структурними змінами у світовій економіці. Зокрема, відбувається переорієнтація торговельних потоків у цифровий простір, що змінює роль посередників, логістичних операторів та фінансових установ. Значного

поширення набувають цифрові платформи, які виступають посередниками між продавцями та споживачами, формуючи нові бізнес-моделі та екосистеми.

Важливим чинником розвитку інтернет-торгівлі є вдосконалення цифрової інфраструктури, зокрема платіжних систем, логістичних мереж та інформаційної безпеки. Прогнозується, що до 2027 року глобальний ринок шахрайства електронної комерції досягне \$52, 6 мільярдів [2]. Ефективне функціонування електронної комерції неможливе без забезпечення надійності транзакцій, захисту персональних даних та швидкої доставки товарів. У цьому контексті особливого значення набуває використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та автоматизовані системи управління логістикою [3].

Разом із перевагами інтернет-торгівля створює і певні виклики. Серед них - посилення конкуренції між національними виробниками, складність регулювання транскордонної торгівлі, проблеми оподаткування та ризики кіберзагроз. Крім того, нерівномірний рівень цифрового розвитку країн призводить до формування цифрового розриву, що обмежує можливості окремих держав щодо повноцінної участі у глобальних торговельних процесах [4]. 78% компаній електронної комерції стикаються з конкуренцією з боку Amazon [2]. Alibaba та Amazon домінують у світовій електронній комерції. Продажі електронної комерції Alibaba досягли \$780, 70 мільярдів у 2022 році та, за прогнозами, досягнуть \$1, 13 трильйона до 2027 року. Amazon уважно стежить за очікуваними продажами в \$1, 20 трильйона (табл. 1).

Таблиця 1 Прогнози продажів роздрібної торгівлі електронною комерцією 2027 [5]

Роздрібні продавці електронної комерції	2022 Продажі (млрд. доларів США)	2027 Продажі (Проектовано, млрд. доларів США)
Alibaba	780, 70	1137, 50
Amazon	691, 30	1200, 50
Pinduoduo	445, 20	806, 10
JD.com	363, 30	631, 80
eBay	78.20	90, 80

У цьому контексті важливу роль відіграє державна політика, спрямована на стимулювання розвитку електронної комерції. Вона повинна передбачати вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток цифрової інфраструктури, підтримку підприємництва та забезпечення кібербезпеки. Водночас необхідним є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами, що сприятиме інтеграції у світовий ринок. Для України розвиток інтернет-торгівлі відкриває значні можливості щодо розширення експортного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Протягом останніх років в Україні відбулося значне підвищення рівня розвитку електронних державних сервісів, що підтверджується зростанням позицій країни у глобальних рейтингах цифрових послуг — зі 102-го до 5-го місця. Активний розвиток ІТ-сектору, зростання кількості онлайн-платформ та

цифровізація бізнесу створюють передумови для інтеграції у глобальні торговельні мережі. Водночас існує потреба у подальшому вдосконаленні інституційного середовища та підвищенні рівня цифрової грамотності населення [6].

Таким чином, розвиток інтернет-торгівлі на міжнародному ринку є складним і багатовимірним процесом, що визначається взаємодією технологічних, економічних та інституційних факторів. У довгостроковій перспективі саме ефективність використання цифрових технологій та здатність адаптуватися до нових умов глобальної конкуренції визначатимуть позиції країн у системі світової торгівлі.

Література:

1. Laudon K. C., Traver C. G. *E-commerce 2021: Business, Technology, Society*. New York: Pearson, 2021.
URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/e-commerce-2021-business-technology-and-society/P200000001390/9768?utm_source
2. Llewellyn P. Ecommerce worldwide statistics [Електронний ресурс] / P. Llewellyn ; ред. I. Durand ; перевірено М. Torres. – Опубліковано 12 лют. 2026. URL: <https://worldmetrics.org/ecommerce-worldwide-statistics/>
3. Кублицька О. Тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної комерції в Україні. Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор». 2024. № 3(76). С. 425–430. DOI: <https://doi.org/10.32782/businessnavigator>
4. Андронік О. Л., Воронін А. В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. Економіка і організація управління. 2021. № 4. С. 118–130. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.11>.
5. Global eCommerce Statistics 2025 URL: https://www.waredock.com/magazine/ecommerce-statistics/?utm_source=chatgpt.com
6. Міністерство цифрової трансформації України. *Розвиток електронної комерції в Україні*. 2023.
URL: <https://thedigital.gov.ua>

ІНВЕСТИЦІЇ В ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Штучний інтелект (ШІ) – це технологія, що забезпечує виконання завдань, які зазвичай потребують людського інтелекту. Він має потенціал трансформувати та модернізувати всі сектори економіки світу, підвищуючи ефективність, стимулюючи інновації, створюючи нові бізнес-можливості та формуючи нові моделі економічної діяльності. [1]

Зараз ШІ є однією з ключових складових економіки, оскільки забезпечує обробку, аналіз і використання великих обсягів даних, що формуються в умовах цифровізації. Згідно з дослідженням [2] штучний інтелект відіграє важливу роль у формуванні нової цифрової економіки, чим сприяє підвищенню ефективності економічних процесів через автоматизацію рутинних операцій та інтелектуалізацію управління. Зокрема, використання ШІ дозволяє здійснювати глибокий аналіз даних, прогнозування економічних показників і підтримку прийняття управлінських рішень, що є важливим у економічному середовищі.

Вплив ШІ є очевидним у різних секторах економіки (рис.1), включаючи банківську справу, інвестиції, страхування, а також виробництво та ринок праці. Однією з ключових переваг впровадження ШІ є автоматизація рутинних операцій та здатність обробляти великі обсяги даних з високою швидкістю.



Рис.1. Сфери використання ШІ в економіці

Наприклад, у фінансовому секторі ШІ є особливо ефективним у підвищенні продуктивності, адже алгоритми машинного навчання здатні аналізувати великі

набори даних, що дозволяє швидше та більш обґрунтовано приймати рішення. Крім того, ШІ продемонстрував свою здатність трансформувати процеси управління капіталом, аналізу ризиків та обслуговування клієнтів. У страховому секторі він може створювати персоналізовані страхові продукти, впроваджувати мобільні додатки, блокчейн-рішення та смарт-контракти. Окрім цього, ШІ має значний потенціал для застосування в інших сферах економіки, включаючи виробництво, сільське господарство, логістику та енергетику, що дозволить краще автоматизувати процеси та оптимізувати ресурси. [3]

Удосконалення ШІ та економічне зростання впливають і взаємо підсилюють один одного. Удосконалення ШІ, такі як автоматизація, аналіз даних та ефективність, підвищують продуктивність, інновації, нові галузі та робочі місця, стимулюючи економічне зростання. Це приваблює внутрішні та іноземні інвестиції, розвиваючи технології. Натомість, економічне зростання забезпечує ресурси, кваліфіковану робочу силу та інфраструктуру, необхідні для розвитку ШІ. [4] Таким чином, ШІ та економічне зростання є циклічними, причому кожен аспект стимулює інший, сприяючи інноваціям та розвитку. Цей зв'язок підкреслює необхідність інвестування в ШІ, що одночасно сприяє економічному зростанню та подальшому вдосконаленню його технологій.

Водночас інвестування в ШІ супроводжується низкою можливих проблем, до яких належать висока вартість впровадження технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури та нормативно-правової бази. А ще є ризики кіберзагрози, проблеми захисту даних, етичні аспекти використання алгоритмів, можливе зростання соціальної нерівності та безробіття внаслідок автоматизації та інше. [5]

Отже, інвестиції в штучний інтелект виступають важливим фактором цифрової трансформації економіки, забезпечуючи її інноваційний розвиток і підвищення ефективності, з урахуванням потенційних проблем і ризиків.

Література:

1. Anabela Marques Santos, Francesco Molica, Carlos Torrecilla-Salinas. EU-funded investment in Artificial Intelligence and regional specialization. *Regional Science Policy & Practice*. 2025, V. 17, Issue 7, URL: <https://doi.org/10.1016/j.rssp.2025.100190>
2. Юрченко Г., Лесьо А. Роль штучного інтелекту в економічному зростанні. *Development Service Industry Management*, 2024, 2, 195-200. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(29))
3. Мацьків В., Щур Р., Кохан І. Роль штучного інтелекту у трансформації економіки та фінансової системи України в умовах післявоєнного відновлення. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024, 23(3(58)), 57–76. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327139](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327139)
4. Maha Kalai, Hamdi Becha, Kamel Helali. Effect of artificial intelligence on economic growth in European countries: a symmetric and asymmetric cointegration based on linear and non-linear ARDL approach. *Economic Structures*. 2024, V. 13 (22), 1-37. URL: <https://doi.org/10.1186/s40008-024-00345-y>
5. Chunhong Yuan, Jingyi Tang, YiDing Cao et al. The Impact of Artificial Intelligence on Economic Development: A Systematic Review: The impact of artificial intelligence on economic development. *International Theory and Practice in Humanities and Social Sciences*. 2024, 1(1):130-143. URL: <https://doi.org/10.70693/itphss.v1i1.57>

РОЗВИТОК ІТ-КОМПАНІЙ ПРОЕКТНОГО ТИПУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобальної цифровізації економіки ІТ-компанії проектного типу (аутсорсингові та сервісні компанії, орієнтовані на реалізацію клієнтських проектів) виступають ключовими агентами інноваційного розвитку, сприяючи трансферу технологій, залученню іноземних інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності національних економік. Згідно з теорією екосистем підприємництва [1], ефективність таких компаній залежить від взаємодії факторів, включаючи державну політику, доступ до фінансування, людський капітал та ринкові можливості. Для України, де ІТ-сектор формує близько 4,9% ВВП і забезпечує значну частку експорту послуг [2], аналіз розвитку компаній проектного типу набуває особливої актуальності. Повномасштабна війна з 2022 р. посилила виклики, такі як релокація кадрів, геополітичні ризики та інфраструктурні обмеження, водночас стимулюючи адаптацію до цифрових трансформацій. Проблема полягає в недостатній систематизації факторів зростання, бар'єрів та перспектив цих компаній у контексті цифровізації, що вимагає наукового обґрунтування стратегій для забезпечення стійкого розвитку.

Дослідження розвитку ІТ-компаній проектного типу в Україні активно представлені в звітах IT Ukraine Association [5], N-iX [4], Civitta [6] та наукових працях [3]. Звіт N-iX [4] підкреслює стійкість сектора: попри війну, експорт ІТ-послуг у 2025 р. сягнув \$6,4 млрд, з фокусом на аутсорсинг та проектні послуги. Аналітика IT Ukraine Association [5] вказує на понад 2150 сервісних компаній, з яких більшість орієнтована на проекти в AI, cybersecurity та fintech. Дослідження Civitta [6] акцентує виклики: релокація 38% кадрів за кордон та зниження інвестицій через ризики. Донець Д. А. [3] аналізує регіональні диспропорції та роль Diiia.City у стимулюванні зростання. Динаміка розвитку компаній проектного типу представлена в табл. 1.

Таблиця 1. Динаміка розвитку ІТ-компаній проектного типу в Україні (2019–2025 рр.)

Рік	Кількість компаній	Експорт послуг (\$ млрд)	Зростання (%)	Кількість спеціалістів (тис.)	Примітка
1	2	3	4	5	6
2019	1800	4,3	–	190	Довоєнне зростання
2020	2000	5,0	+16,3	220	Пандемія, перехід на remote
2021	2100	6,8	+36,0	250	Зростання аутсорсингу
2022	2150	7,4	+8,8	280	Вплив війни, релокація
2023	2200	6,7	-9,5	290	Відновлення, defense-tech

Рік	Кількість компаній	Експорт послуг (\$ млрд)	Зростання (%)	Кількість спеціалістів (тис.)	Примітка
1	2	3	4	5	6
2024	2250	6,4	-4,5	300	Цифровізація, AI-проекти
2025	2300	10,0	+56,3	320	Прогноз, інтеграція з ЄС

Складено автором на основі [2, 4, 5, 6]

У 2019-2021 рр. спостерігалось динамічне зростання: кількість компаній зросла до 2100, експорт – до \$6,8 млрд, завдяки сформованому сильному пулу IT фахівців (понад 250 тис. спеціалістів) та проектам для клієнтів з США та ЄС (Grammarly, EPAM). Компанії проєктного типу домінували, забезпечуючи 70% експорту через аутсорсинг програмного забезпечення, веб-розробку та data analytics.

Війна у 2022 р. спричинила падіння зростання до 8,8%, з релокацією 38% кадрів та скороченням нових проєктів. Проте сектор адаптувався, 84% компаній мали довгострокові проєкти, а 66% – короткострокові. У 2023-2025 рр. відновлення прискорилося: експорт у 2025 р. прогнозовано сягнув \$10 млрд, з +56,3% зростанням, завдяки фокусу на AI (понад 240 компаній) та defense-tech (Brave1). Кількість компаній досягла 2300, з акцентом на регіональні хаби (Київ, Львів, Харків).

Ключовими факторами розвитку стали:

державні ініціативи (Diia.City, Ukraine Startup Fund), що зменшили податкове навантаження та стимулювали інвестиції (понад \$200 млн у 2025 р.);

цифровізація – перехід на cloud computing, AI та cybersecurity, що підвищили ефективність проєктів;

міжнародна підтримка – партнерства з Horizon Europe, залучення грантів (\$50 млн у 2024 р.);

збереження кадрів – дистанційна робота та програми ретенції.

Україна посідає 2-ге місце в регіоні Центральна та Східна Європа за кількістю AI-компаній, з сильними позиціями в SaaS та fintech.

Цифровізація економіки (Diia, електронне врядування) стала каталізатором для компаній проєктного типу, у тому числі за рахунок покращення компонент бізнес-середовища у глобальних рейтингах. Інтеграція технологій подвійного призначення (оборонних і цивільних) відкриває нові проєкти. Основними бар'єрами подальшого розвитку є: геополітичні ризики, брак інфраструктури в регіонах, відтік талантів.

Результати проведеного аналізу демонструють стійкість IT-компаній проєктного типу в Україні від довоєнного буму до відновлення з величиною експорту \$10 млрд у 2025 р. Цифровізація та державні програми (Diia.City, Brave1) стали ключовими драйверами зростання попри виклики війни.

Література:

1. Fubah, C.N., & Moos, M. (2021). Relevant theories in entrepreneurial ecosystems research: an overview. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(6), 1-18. URL:

<https://www.abacademies.org/articles/relevant-theories-in-entrepreneurial-ecosystems-research-an-overview-12680.html>

2. Галузеві тренди. Український ІТ та телеком – якісна трансформація галузі. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-ukrayinskij-it-ta-telekom-yakisna-transformacija-galuzi>

3. Donets D.A. Ukrainian startup ecosystems: regional development and European integration. Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». 2025. №1. С. 189–200. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2025-1/Donets.pdf>

4. Ukraine's tech market: 2025 report. N-iX. URL: <https://www.n-ix.com/ukraine-tech-market-2025-report/>

5. IT Ukraine Association. Звіт за перше півріччя 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/report/zvit-za-pershe-pivrichchya-2025/>

6. Scaling Up: Accelerating Ukraine's Tech Sector. Civitta. URL: <https://civitta.com/wp-content/uploads/2024/09/Scaling-Up-accelerating-Ukraines-Tech-Sector.pdf>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, що суттєво трансформують умови функціонування підприємств. Одним із пріоритетних напрямів забезпечення розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції господарюючих суб'єктів у світове господарство є їх зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) [1], що зумовлює необхідність застосування адаптивних підходів до стратегічного управління. У цьому контексті стратегія ЗЕД виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його позиціонування на міжнародних ринках.

Формування стратегії ЗЕД підприємства є складним процесом, що передбачає врахування комплексу внутрішніх (ресурсний потенціал підприємства, рівень інноваційності, управлінські компетенції, фінансова стійкість тощо) і зовнішніх (глобальна конкуренція, нестабільність міжнародних ринків, зміни у торговельній політиці держав, валютні коливання та регуляторні обмеження тощо) чинників [2-4]. Взаємодія цих факторів визначає можливості підприємства щодо виходу на зовнішні ринки та ефективності реалізації обраної стратегії. Однією з ключових особливостей формування стратегії ЗЕД є необхідність комплексного аналізу зовнішнього середовища. Дослідження підтверджують, що ефективність діяльності на міжнародних ринках значною мірою залежить від врахування макроекономічних, політичних та інституційних факторів, а також умов міжнародної торгівлі [4]. У зв'язку з цим стратегія ЗЕД повинна бути динамічною та передбачати можливість швидкого реагування на зміни глобальної кон'юнктури. При цьому важливим є використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналізу та аналізу п'яти сил конкуренції, які дозволяють системно оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Застосування таких підходів сприяє більш обґрунтованому вибору стратегічних напрямів розвитку та зниженню рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень [4; 5]. При цьому ефективність використання зазначених інструментів залежить від повноти та достовірності інформаційної бази, на основі якої здійснюється аналіз. Недостатня якість аналітичної інформації може призводити до помилок у виборі стратегічних напрямів та зниження результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Наступною вагомою особливістю є орієнтація на формування стійких конкурентних переваг. Згідно із сучасними науковими підходами, конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку визначається його здатністю створювати цінність для споживача за рахунок інновацій, якості продукції та ефективного управління витратами [5]. Це зумовлює необхідність інтеграції інноваційної складової у процес стратегічного планування ЗЕД, а також постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Важливою характеристикою формування стратегії є поетапність виходу на зовнішні ринки. Відповідно до моделі інтернаціоналізації, підприємства поступово нарощують свою присутність на міжнародних ринках, переходячи від простих форм експорту до складніших форм співробітництва [6]. Такий підхід дозволяє знизити рівень невизначеності та мінімізувати ризики, пов'язані із ЗЕД.

Окрему увагу в сучасних умовах слід приділити впливу цифровізації на формування стратегії ЗЕД. Використання цифрових платформ, електронної комерції та аналітичних інструментів сприяє підвищенню ефективності управління, розширенню доступу до міжнародних ринків та зниженню трансакційних витрат [7]. Цифрові технології стають важливим елементом стратегічного розвитку підприємства у сфері ЗЕД. Водночас цифровізація сприяє підвищенню прозорості зовнішньоекономічних операцій та покращенню взаємодії з іноземними партнерами. Це дозволяє підприємствам скорочувати часові витрати на укладання контрактів та підвищувати ефективність логістичних процесів [7].

Ще однією особливістю є необхідність системного управління ризиками. Умови глобалізації супроводжуються зростанням валютних, політичних та комерційних ризиків, що безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність впровадження інструментів їх мінімізації, зокрема диверсифікації ринків збуту, страхування зовнішньоекономічних операцій та використання фінансових механізмів хеджування [4].

Таким чином, формування стратегії ЗЕД підприємства в умовах глобалізації має низку специфічних особливостей, серед яких ключовими є адаптивність до змін зовнішнього середовища, орієнтація на формування конкурентних переваг, поетапна інтернаціоналізація, цифровізація та ефективне управління ризиками. Їх урахування забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства на міжнародних ринках і сприяє зміцненню його стратегічних позицій у глобальному економічному просторі.

Література:

1. World Trade Organization. *World Trade Report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future*. Geneva, 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm
2. Дибач І. Л. Чинники міжнародної конкурентоспроможності ІТ-підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 25 листопада 2022 р. Харків, 2022. С. 764-767
3. Бутенко О. П., Козуб В. О., Малахов В. А. Цифровізація експортної діяльності аграрних підприємств у повоєнній Україні. *Агроекономіка*. 2025. № 14.
4. OECD. *Global Value Chains and Trade*. Paris: OECD Publishing, 2020.
5. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 2008.
6. Johanson J., Vahlne J. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited. *Journal of International Business Studies*. 2009.
7. UNCTAD. *Digital Economy Report 2021*. URL: <https://unctad.org>

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, інтеграцією фінансових ринків та зростанням ролі банківських установ у забезпеченні міжнародного руху капіталу. У таких умовах міжнародна діяльність банків стає одним із ключових напрямів їх розвитку, що визначає рівень конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Водночас зростання нестабільності глобального середовища, посилення регуляторних вимог та активний розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність удосконалення стратегій міжнародної діяльності банківських установ [1.2].

Значний вплив на формування стратегії міжнародної діяльності банків мають зовнішні чинники, серед яких особливе місце займають макроекономічна нестабільність, валютні коливання, зміни у міжнародному фінансовому регулюванні та геополітичні ризики. Нестабільність світових фінансових ринків ускладнює процес стратегічного планування та підвищує рівень невизначеності у діяльності банків. У таких умовах банківські установи змушені формувати гнучкі та адаптивні стратегії, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативні наслідки впливу кризових явищ [2].

Важливим аспектом удосконалення стратегії міжнародної діяльності є врахування вимог міжнародного фінансового регулювання. Впровадження стандартів Basel III спрямоване на підвищення фінансової стійкості банків та зниження системних ризиків, що безпосередньо впливає на їх можливості здійснення міжнародних операцій. Дотримання регуляторних вимог сприяє підвищенню довіри з боку іноземних партнерів та інвесторів, що є необхідною умовою розширення присутності банків на міжнародних ринках.

Суттєву роль у трансформації стратегій міжнародної діяльності банків відіграє цифровізація. Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема мобільного банкінгу, цифрових платформ, великих даних та штучного інтелекту, дозволяє значно підвищити ефективність банківських операцій, оптимізувати витрати та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Крім того, цифровізація сприяє розширенню доступу до міжнародних фінансових ринків, що особливо важливо в умовах обмежень фізичної присутності банків у різних країнах [3].

Водночас розвиток фінтех-компаній створює додаткові виклики для банківських установ, посилюючи конкуренцію у сфері фінансових послуг. Фінтех-компанії пропонують інноваційні рішення, що характеризуються високою швидкістю обслуговування, низькими витратами та зручністю для клієнтів. У таких умовах банки змушені інтегрувати інноваційні технології у свою діяльність, розширювати спектр цифрових послуг та формувати партнерські відносини з фінтех-компаніями.

Одним із важливих напрямів удосконалення стратегії міжнародної діяльності є диверсифікація ринків та банківських продуктів. Розширення географії діяльності дозволяє банкам зменшити залежність від окремих економік та знизити ризики, пов'язані з нестабільністю окремих регіонів. Водночас розвиток нових банківських продуктів, орієнтованих на потреби міжнародних клієнтів, сприяє підвищенню конкурентоспроможності банків [4].

Не менш важливим елементом ефективної стратегії є управління ризиками. Міжнародна діяльність банків супроводжується валютними, кредитними, процентними та політичними ризиками, які можуть суттєво впливати на результати їх діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження сучасних систем ризик-менеджменту, що базуються на використанні аналітичних інструментів, моделей прогнозування та механізмів хеджування [2].

Таким чином, удосконалення стратегії міжнародної діяльності банківської установи в умовах глобалізації має базуватися на комплексному врахуванні зовнішніх і внутрішніх чинників, активному впровадженні цифрових технологій, дотриманні міжнародних регуляторних вимог та ефективному управлінні ризиками. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банків та забезпечить їх стійкий розвиток на міжнародних фінансових ринках [4].

Література:

1. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report 2023. URL: <https://www.imf.org>
2. World Bank. Global Economic Prospects 2023. URL: <https://www.worldbank.org>
3. UNCTAD. Digital Economy Report 2021. URL: <https://unctad.org>
4. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III Framework. URL: <https://www.bis.org>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний світ розвивається в умовах інтенсивної цифрової трансформації, що змінює не лише технологічні процеси, а й підходи до управління персоналом. Вплив інновацій відчувається на рівні організаційної структури, характеру праці та очікувань працівників. У результаті традиційні механізми стимулювання втрачають універсальність і потребують переосмислення з урахуванням нових реалій. Класичні теорії мотивації, попри значний період їх формування, залишаються теоретичною основою аналізу трудової поведінки. Зокрема, у межах двофакторної моделі Ф. Герцберга розмежовується вплив гігієнічних чинників та мотиваторів. Перші пов'язані з умовами праці та запобігають виникненню незадоволеності, тоді як другі безпосередньо впливають на рівень внутрішньої зацікавленості працівника у виконанні професійних обов'язків [1]. Інші підходи, зокрема теорії А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда та В. Врума, дозволяє розглядати мотивацію як багатовимірну систему, у якій поєднуються потреби, очікування та індивідуальні стимули [2].

Разом із тим, середовище функціонування організацій істотно змінилося. Цифровізація сприяє впровадженню нових інструментів управління, що базуються на використанні великих масивів даних, автоматизованих рішень та алгоритмів аналізу поведінки персоналу. Такі підходи дозволяють підвищити точність оцінювання результативності та адаптувати управлінські рішення до індивідуальних характеристик працівників [3]. Водночас поряд із перевагами виникають і додаткові виклики, серед яких варто відзначити складність інтеграції нових технологій, фінансові витрати та необхідність формування цифрових компетентностей. У практиці сучасних організацій поступово формуються нові підходи до мотивації, які поєднують класичні теоретичні положення з можливостями цифрового середовища. Використання ігрових механік у професійній діяльності створює умови для підвищення залученості, тоді як регулярний зворотний зв'язок забезпечує більш динамічну взаємодію між працівником і організацією. Окремого значення набуває індивідуалізація програм розвитку, що враховує відмінності у професійних цілях та компетенціях. Паралельно з цим поширюється використання цифрових платформ навчання, які забезпечують доступ до знань у зручному форматі та підтримують концепцію безперервного професійного розвитку. Згідно з аналітичними даними міжнародних досліджень, зокрема звіту World Economic Forum, значна частка ключових навичок зазнає трансформації під впливом технологічного прогресу [6]. У такому контексті мотивація до навчання перестає бути додатковим елементом і набуває стратегічного значення для забезпечення

конкурентоспроможності як окремих працівників, так і організацій у цілому. Показовим у цьому контексті є досвід автомобілебудівних компаній, де цифровізація поєднується з трансформацією підходів до мотивації персоналу. Зокрема, на підприємствах, що впроваджують концепції «розумного виробництва» (smart factory), працівники залучаються до процесів безперервного вдосконалення через цифрові платформи внутрішніх ініціатив. Наприклад, співробітники можуть пропонувати ідеї щодо оптимізації виробничих процесів через корпоративні системи, отримуючи миттєвий зворотний зв'язок і нематеріальне визнання у вигляді рейтингів або внутрішніх відзнак. Одночасно такі ініціативи підкріплюються можливістю професійного розвитку, участі в міжфункціональних проєктах та доступом до навчальних ресурсів. Практика показує, що поєднання цифрових інструментів із залученням працівників до прийняття рішень сприяє підвищенню рівня відповідальності та ідентифікації з результатами діяльності підприємства. У результаті мотивація формується не лише через матеріальні стимули, а й через відчуття причетності до інноваційних змін, що є особливо важливим для галузей із високим рівнем технологічної конкуренції. Формування сучасної системи мотивації доцільно розглядати як процес інтеграції теоретичних підходів і цифрових інструментів. Ефективність такого поєднання залежить від здатності організації адаптувати управлінські практики до змін зовнішнього середовища, враховувати індивідуальні особливості персоналу та забезпечувати баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами. Узагальнюючи викладене, доцільно додатково підкреслити, що трансформація мотиваційних систем у цифрову епоху має не лише інструментальний, а й стратегічний характер. Йдеться про поступовий перехід від стандартизованих підходів до управління персоналом до адаптивних моделей, у яких мотивація розглядається як динамічний процес, тісно пов'язаний із корпоративною культурою, цифровою зрілістю організації та рівнем залученості працівників. У таких умовах важливого значення набуває здатність керівництва не лише впроваджувати новітні технології, а й формувати середовище довіри, відкритості та підтримки інноваційної активності.

Таким чином, подальший розвиток мотиваційних систем доцільно спрямовувати на поєднання технологічних інновацій із гуманістичними підходами до управління персоналом. Це передбачає не лише впровадження цифрових інструментів, а й переосмислення ролі працівника як активного учасника організаційного розвитку. У перспективі це відкриває можливості для формування більш стійких, інноваційно орієнтованих і соціально відповідальних організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах постійних змін і зростаючої конкуренції.

Література:

1. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. New York : John Wiley & Sons, 1959. URL <https://archive.org/details/motivationtowork0000herz>

2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навчальний посібник. URL: <https://librarygo.lpnu.ua/?elbook=teoretychni-ta-prykladni-zasady-menedzhmentu>
3. Воробець Т. Цифрова трансформація управління персоналом: перспективи та виклики для підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5885/5824>
4. Семикіна М. В., Костишина А. І., Семикіна А. В. Формування вмотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2024. Вип. 12
URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12\(45\)/3.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/12(45)/3.pdf)
5. Stone D. L., Deadrick D. L. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. Human Resource Management Review. 2015. Vol. 25, No. 2. P. 139–145. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000042>
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva, 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Ще кілька років тому цифровізація в HR-сфері обмежувалася корпоративною поштою та електронними таблицями. Сьогодні інструментарій зовсім інший: автоматизовані платформи зворотного зв'язку, цифрові системи визнання досягнень, мобільні додатки для моніторингу залученості, гейміфіковані програми навчання. Тема мотивації персоналу при цьому нікуди не зникла — вона лише змінила свою оболонку. Замість дошок пошани в коридорі — рейтинги у додатках; замість щорічної атестації — безперервний фідбек у реальному часі. Саме тому аналіз міжнародних практик цифровізації та їх мотиваційного потенціалу залишається актуальним напрямком як для управлінської науки, так і для бізнес-практики.

Класичні підходи до мотивації, попри свій вік, не втратили актуальності. Колот А. М. та Цимбалюк С. О. системно розглядають взаємозв'язок між матеріальними та нематеріальними стимулами й результативністю праці, наголошуючи, що ефективна мотиваційна система має враховувати індивідуальні потреби працівника, його ціннісні орієнтири та кар'єрні очікування [2]. Цифрові інструменти, по суті, дають змогу масштабувати саме цей підхід — персоналізація, яка раніше була можлива лише в невеликих командах, тепер доступна на рівні компаній із тисячами працівників.

За даними звіту Gallup «State of the Global Workplace» за 2023 рік, лише 23 % працівників у світі відчувають реальну залученість до своєї роботи [6]. Три чверті людей фактично ходять на роботу без ентузіазму — і це не абстрактна проблема, а конкретний виклик для бізнесу. Gallup також фіксує, що організації з високим рівнем залученості демонструють значно кращі фінансові результати. Між мотивацією та прибутковістю — прямий зв'язок, і цифровізація в цьому контексті перетворюється на практичний інструмент впливу, а не на черговий модний термін.

Звіт Deloitte «Global Human Capital Trends 2024» фіксує принципове зміщення акцентів у розумінні ролі технологій [5]. Якщо раніше цифрові рішення в HR сприймалися здебільшого як спосіб автоматизувати рутину, то зараз вони розглядаються як засіб побудови робочого середовища, центрованого на людині. Серед конкретних практик, що вже діють у компаніях Північної Америки, Західної Європи та окремих країн Азії, — платформи безперервного зворотного зв'язку (continuous feedback), системи цифрового визнання (digital recognition), well-being аналітика. Кожен із цих інструментів безпосередньо впливає на залученість, оскільки працівник бачить, що його зусилля помічають і оцінюють — не раз на рік, а щодня.

Всесвітній економічний форум у доповіді «The Future of Jobs Report 2023» зазначає, що до 2027 року приблизно 44 % ключових навичок працівників зазнають суттєвих змін [7]. Це прямо вказує на те, що мотивація до постійного навчання та розвитку набуває критичного значення. Цифрові навчальні

платформи — LMS-системи, мікронавчання, адаптивні курси — забезпечують підтримку цієї мотивації. Компанії, що інтегрують навчальні інструменти з системами визнання та винагород, отримують подвійний ефект: працівник зростає професійно і водночас відчуває, що організація інвестує саме в нього.

В Україні цифровізація HR-процесів поки що на ранніх етапах, хоча певний фундамент закладено. У 2018 році Кабінетом Міністрів було схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства, яка окреслила пріоритети цифрової трансформації, зокрема й у сфері бізнес-процесів [4]. Краус Н. М., Голобородько О. П. та Краус К. М. підкреслюють, що цифрова економіка відкриває нові можливості, але водночас вимагає відповідного кадрового потенціалу та управлінської готовності до змін [3]. Саме на перетині державної стратегії та академічного осмислення формується простір для адаптації міжнародних практик до українських реалій.

Водночас впровадження цифрових мотиваційних інструментів не зводиться виключно до технічного аспекту. Грішнова О. А. наголошує на соціальній природі трудових відносин і на тому, що будь-яке управлінське нововведення має враховувати культурний, психологічний та економічний контексти [1]. Цифровізація, відірвана від розуміння потреб конкретних людей, ризикує залишитися формальністю — ще однією системою, яку працівники ігноруватимуть.

Внаслідок цього запровадження міжнародних практик цифровізації у мотиваційних процесах — не данина моді, а відповідь на реальні зміни у характері праці та очікуваннях людей. Персоналізований зворотний зв'язок, цифрове визнання, гейміфікація, well-being аналітика — ці інструменти вже довели свою спроможність у міжнародних компаніях. Для українського бізнесу виклик полягає не лише в технічній імплементації, а й у зміні управлінської культури: від контролю — до довіри, від формальних звітів — до живого діалогу з працівником через цифрові канали.

Цифровізація HR-процесів суттєво трансформувала підходи до мотивації персоналу, перенісши традиційні інструменти стимулювання у цифрове середовище. Сучасні платформи безперервного зворотного зв'язку, системи цифрового визнання досягнень, аналітика залученості та гейміфіковані освітні рішення дозволяють підвищувати ефективність управління людськими ресурсами та персоналізувати мотиваційні практики навіть у великих організаціях. Міжнародні дослідження підтверджують прямий зв'язок між рівнем залученості працівників і результативністю компаній, що робить цифрові інструменти не лише технологічним нововведенням, а важливим управлінським ресурсом для підвищення продуктивності праці та підтримки професійного розвитку персоналу.

Водночас ефективність цифровізації мотиваційних процесів залежить не лише від рівня технологічного впровадження, а й від здатності організацій враховувати соціальні, психологічні та культурні аспекти трудових відносин. Для України, де цифрова трансформація HR-сфери лише набирає обертів, важливим завданням є адаптація міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей управління та розвитку кадрового потенціалу. Успішне впровадження цифрових мотиваційних інструментів передбачає не

тільки використання сучасних технологій, але й зміну управлінської культури — перехід до більш відкритої, людиноцентричної моделі взаємодії між організацією та працівниками.

Література:

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5676e088-a338-4a3a-884b-556ee1eae5b4/content>
3. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку // Ефективна економіка. 2018. № 1 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 04.03.2026 р.)
5. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. Deloitte Insights, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 08.03.2026 р.)
6. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. Washington, D.C., 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 06.03.2026 р.)
7. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva, 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 07.03.2026 р.)

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах воєнної нестабільності цифрові інструменти стають ключовим фактором забезпечення безперервності зовнішньоекономічної діяльності підприємств та підвищення ефективності їхнього виходу на міжнародні ринки. Руйнування традиційних логістичних ланцюгів, обмеження фізичної присутності на ринках та зростання операційних ризиків зумовлюють необхідність активного використання цифрових технологій як альтернативного каналу міжнародної експансії. У цьому контексті цифровізація перетворюється з допоміжного інструменту на стратегічну основу міжнародного бізнесу [1].

Цифрові інструменти охоплюють широкий спектр технологій, зокрема електронну комерцію, цифрові маркетингові платформи, CRM- та ERP-системи, аналітику великих даних, хмарні сервіси та інструменти автоматизації бізнес-процесів. Їхнє використання дозволяє підприємствам значно скоротити витрати на вихід на зовнішні ринки, мінімізувати залежність від фізичної інфраструктури та швидко масштабувати діяльність у різних країнах. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який в умовах війни стикається з обмеженими ресурсами [2].

Одним із ключових напрямів застосування цифрових інструментів є розвиток електронної комерції через глобальні платформи. Використання таких маркетплейсів, як міжнародні торговельні онлайн-платформи, дозволяє підприємствам виходити безпосередньо до кінцевих споживачів у різних країнах, минаючи традиційні посередницькі структури. Це підвищує маржинальність операцій та прискорює процес міжнародної експансії.

Важливу роль відіграють цифрові маркетингові інструменти, які забезпечують точне таргетування міжнародної аудиторії. Використання соціальних мереж, контекстної реклами, SEO-оптимізації та інструментів аналітики дозволяє підприємствам формувати персоналізовані пропозиції для різних ринків. Це сприяє підвищенню ефективності комунікаційної політики та зростанню рівня конверсії на зовнішніх ринках [3].

Окремо слід відзначити значення аналітики великих даних та штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень. Цифрові інструменти дозволяють аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит, оцінювати конкурентне середовище та визначати оптимальні ринки для виходу. Це значно знижує рівень невизначеності та підвищує обґрунтованість стратегічних рішень підприємств.

Суттєвим фактором є також розвиток дистанційної взаємодії з міжнародними партнерами. Відеоконференції, хмарні платформи для спільної роботи та електронний документообіг забезпечують безперервність бізнес-комунікацій навіть в умовах обмеженої фізичної мобільності. Це дозволяє

підприємствам підтримувати міжнародні контракти та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, цифрові інструменти сприяють оптимізації логістичних процесів та управлінню ланцюгами постачання. Використання систем відстеження вантажів, цифрових платформ управління постачанням та автоматизованих складських рішень дозволяє зменшити витрати, скоротити час доставки та підвищити надійність виконання міжнародних замовлень.

В умовах війни особливого значення набуває питання кібербезпеки та захисту цифрової інфраструктури підприємств. Зростання кіберзагроз вимагає впровадження сучасних систем захисту даних, резервного копіювання та управління ризиками інформаційної безпеки. Недостатній рівень кіберзахисту може суттєво знизити ефективність цифрових інструментів та призвести до фінансових втрат.

Таким чином, цифрові інструменти виступають ключовим фактором підвищення ефективності виходу підприємств на зовнішні ринки в умовах війни. Вони забезпечують гнучкість бізнес-моделей, знижують транзакційні витрати, розширюють географію присутності та дозволяють підтримувати міжнародну діяльність навіть за умов високої невизначеності.

Додатково слід відзначити, що в умовах воєнного стану цифрові інструменти набувають не лише економічного, але й стратегічного значення, оскільки забезпечують стійкість підприємств до зовнішніх шоків. Здатність швидко переналаштовувати бізнес-процеси, змінювати канали збуту та адаптувати маркетингові стратегії дозволяє компаніям зберігати позиції на міжнародних ринках навіть за умов високої невизначеності. У цьому контексті особливо важливою є інтеграція цифрових екосистем, які об'єднують продажі, логістику, фінанси та комунікації в єдине управлінське середовище.

Водночас ефективність використання цифрових інструментів значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості підприємства та наявності кваліфікованого персоналу. Компанії, які інвестують у розвиток цифрових компетенцій працівників та впровадження інноваційних технологій, отримують довгострокові конкурентні переваги на міжнародних ринках. Таким чином, цифровізація стає не лише засобом виходу на зовнішні ринки, але й ключовим чинником формування стійкої моделі міжнародного розвитку підприємств у кризових умовах.

Література:

1. Білик І. І. Цифрові платформи як інструмент міжнародного маркетингу підприємств // Прикарпатський економічний вісник. 2023. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.268-278>
2. Корж М., Сова В., Фоміченко І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобальної нестабільності // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)03](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)03)
3. Кузьминчук Н., Куценко Т., Писаревська Г. Адаптація стратегій підприємств до умов кризового середовища // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2025. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-9](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-9)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Розвиток цифрових технологій у банківській сфері перетворився на один із визначальних чинників конкурентоспроможності фінансових установ. В умовах воєнного часу та необхідності підтримки стабільності валютно-фінансової системи України цифровізація набуває особливого значення. Банківські установи, що активно впроваджують сучасні цифрові рішення у сферу валютних операцій, отримують суттєві переваги: скорочення витрат, підвищення швидкості обслуговування та покращення якості управління валютними ризиками [1]. Саме тому дослідження ефективності цифрових інструментів валютно-фінансової діяльності є актуальним науковим і практичним завданням.

Сучасні цифрові інструменти валютно-фінансової діяльності банків охоплюють декілька ключових напрямів. По-перше, це мобільні платформи та інтернет-банкінг, які дозволяють клієнтам здійснювати конверсійні операції у режимі реального часу без відвідування відділення. По-друге, алгоритмічні торгові системи на міжбанківському валютному ринку, що автоматизують процес купівлі-продажу валюти та мінімізують вплив людського фактора. По-третє, API-інтеграції з міжнародними платіжними системами SWIFT та SEPA, що забезпечують безперебійне проведення транскордонних розрахунків. По-четверте, системи на основі штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування курсових коливань, стрес-тестування валютних позицій та автоматизованого управління ризиками [2]. По-п'яте, RegTech-рішення - програмні інструменти для моніторингу відповідності валютному законодавству в режимі реального часу, що набули особливої актуальності в умовах валютних обмежень воєнного часу [1].

Масштаб цифрової трансформації валютних операцій підтверджується даними Національного банку України. Валютні інтервенції НБУ з метою підтримки курсу гривні становили у 2022 році близько 23 млрд дол. США, у 2023 році - близько 28,8 млрд дол. США, а у 2024 році досягли близько 34,6 млрд дол. США [4]. Загальний приріст за три роки склав понад 50%. Водночас суттєво змінилася структура попиту на валюту: частка купівлі іноземної валюти населенням у загальному попиті зросла з приблизно 4% у 2022 році до близько 35% у 2024 році, що відображає масовий перехід клієнтів до цифрових каналів здійснення валютних операцій [3]. Міжнародні резерви НБУ за цей самий період збільшились приблизно з 28 до 43,8 млрд дол. США, що свідчить про загальну стабілізацію валютно-фінансової системи попри воєнні умови [4].

Цифровізація валютних операцій суттєво прискорилася після початку повномасштабного вторгнення. За аналітичними оцінками фінансових видань, частка операцій через цифрові канали у великих українських банках зросла з 40–50% у 2022 році до 70–85% і більше у 2024 році [2]. Обсяг безготівкового обміну валюти фізичними особами онлайн у 2024 році суттєво зріс порівняно з

попереднім роком - передусім завдяки зняттю окремих валютних обмежень НБУ та розширенню цифрової інфраструктури банків [5]. Зростання обсягів експортної виручки, що надходить в Україну, більш ніж на 20% за підсумками 2024 року додатково стимулювало розвиток цифрових каналів валютних розрахунків підприємств [3].

Впровадження цифрових інструментів у валютно-фінансову діяльність генерує чотири ключові ефекти підвищення ефективності банківської установи. Перший операційний: скорочення часу проведення конверсійних операцій з кількох годин до секунд, зниження кількості помилок завдяки автоматизованій верифікації. Другий витратний: зменшення операційних витрат банку внаслідок автоматизації розрахунків, комплаєнс-перевірок та формування звітності. Третій ризиковий: підвищення точності управління валютними позиціями через ШІ-моделі прогнозування курсових змін та стрес-тестування. Четвертий регуляторний: забезпечення відповідності вимогам НБУ у режимі реального часу за допомогою RegTech-систем [1]. Сукупність цих ефектів формує стійку конкурентну перевагу банків, що активно інвестують у цифровізацію.

Практичним прикладом реалізації стратегії цифрової трансформації валютно-фінансової діяльності є Креді Агріколь Банк. У 2024 році банк значно збільшив витрати на інформаційні технології, запровадив дистанційне відкриття рахунків для фізичних та юридичних осіб, а мобільний застосунок CA+ посів провідні позиції в рейтингах App Store та Google Play [5]. Подібна стратегія відповідає загальногалузевій тенденції: у 2025 році більшість українських банків вимушені збільшувати ІТ-бюджети для збереження конкурентоспроможності та відповідності зростаючим вимогам клієнтів і регулятора [5].

Поряд із суттєвими перевагами цифровізація валютних операцій супроводжується низкою ризиків, які потребують окремої уваги. Головним є кіберзагрози: за даними аналітичних звітів Держспецзв'язку та міжнародних компаній у сфері інформаційної безпеки (Microsoft, IBM), кількість кібератак на фінансову інфраструктуру України у 2024 році збільшилась більш ніж на 60–70%, що суттєво підвищує операційні ризики банків [5]. Додатковим викликом є нерівномірність цифрової зрілості: великі банки вже перейшли до глибокої цифровізації, тоді як менші установи лише опановують базові інструменти. Розширення цифрових каналів у поєднанні з поступовою лібералізацією валютного ринку суттєво збільшує попит населення на іноземну валюту [3], що може створювати тиск на курс гривні та потребує зваженої регуляторної відповіді з боку НБУ.

Отже, цифровізація валютних операцій є стратегічним пріоритетом підвищення ефективності сучасної банківської установи. Дані за 2022–2024 роки підтверджують: банки, що системно інвестують у цифрові інструменти валютно-фінансової діяльності, досягають вищої операційної ефективності, знижують витрати та краще задовольняють потреби клієнтів [2]. Подальший розвиток цього напряму потребує збалансованого підходу поєднання активних технологічних інвестицій, посилення кібербезпеки, підготовки кваліфікованих кадрів та виваженої регуляторної політики НБУ щодо лібералізації валютного ринку [4].

Література:

1. Рудевська В. І., Євдошак В. І., Олефіренко Т. В. Роль цифрових технологій у модернізації банківського сектору та зміцненні економічної стабільності України. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/441>
2. Грудзевич У. Є., Єрмоленко В. І. Аналіз та перспективи розвитку дистанційного обслуговування клієнтів банків України в умовах воєнного стану. Фінансовий простір. 2025. № 2 (56). С. 33–46. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.2\(56\).2025.334546](https://doi.org/10.30970/fp.2(56).2025.334546)
3. Данилишин Б. М. Про ситуацію на валютному ринку в 2025 р. та політику НБУ. LB.ua. 2025. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/656314_pro_situatsiyu_valyutnomu_rinku.html
4. Інтервенції НБУ за 2022–2024 роки. Mind.ua. 2025. URL: <https://mind.ua/news/20285533-intervenciyi-nbu-za-20222024-roki-spalili-863-mlrd>
5. У 2025 році банкам доведеться збільшити інвестиції у цифровізацію. Фінансовий клуб. 2025. URL: <https://finclub.net/news/u-2025-rotsi-bankam-dovedetsia-zbilshyty-investytsii-u-tsyfrovizatsiiu.html>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення систем управління персоналом. Традиційні підходи до оцінювання та мотивації працівників втрачають ефективність у зв'язку зі змінами у структурі зайнятості, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням конкуренції на ринку праці. Це обумовлює потребу у впровадженні інноваційних підходів, що базуються на міжнародних практиках та сучасних технологіях.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що інноваційні HR-практики дедалі більше інтегрують цифрові технології, аналітику даних та штучний інтелект. Зокрема, результати досліджень свідчать про те, що використання AI у сфері управління персоналом дозволяє підвищити ефективність процесів підбору, оцінювання та розвитку працівників, а також сприяє персоналізації мотиваційних програм [1]. Крім того, сучасні підходи до HR-аналітики базуються на використанні великих даних для прогнозування поведінки працівників та підвищення їх залученості.

Особливого значення набуває інтеграція штучного інтелекту в процеси оцінювання персоналу. Алгоритми машинного навчання дозволяють обробляти значні обсяги інформації, включаючи результати роботи, поведінкові характеристики та показники взаємодії працівників у колективі. Це забезпечує формування більш комплексної та багатовимірної оцінки персоналу, що відповідає сучасним вимогам до управління людськими ресурсами. У 2024–2025 роках спостерігається стрімке зростання використання таких технологій у HR-сфері. Зокрема, близько 87 % компаній застосовують штучний інтелект у процесах підбору персоналу, що свідчить про високий рівень цифровізації HR-процесів [2]. Водночас близько 75 % організацій використовують AI-рішення для рекрутингу та управління персоналом, а автоматизація HR-функцій охоплює до 85 % операційних процесів [3]. Це свідчить про поступове формування нової моделі управління персоналом, орієнтованої на цифрові технології.

Поряд із цим змінюються підходи до мотивації персоналу, які стають більш гнучкими та індивідуалізованими. За прогнозами, у 2025 році близько 70 % працівників очікують використання штучного інтелекту для формування індивідуальних траєкторій розвитку та кар'єрного зростання [4], що свідчить про зміну ролі працівника у системі управління персоналом.

Важливим аспектом є також зростання ролі корпоративної культури та організаційного середовища як факторів мотивації. Міжнародні практики свідчать, що ефективні компанії активно впроваджують концепцію employee experience, яка передбачає створення комфортних умов праці, забезпечення балансу між роботою і особистим життям та підтримку професійного розвитку працівників. У цьому контексті цифрові платформи відіграють важливу роль, забезпечуючи інтерактивну взаємодію між працівниками та керівництвом, а

також створюючи можливості для постійного зворотного зв'язку. Особливої уваги заслуговує використання гейміфікації та цифрових інструментів навчання як складових мотиваційних систем. Застосування елементів гри у процесах навчання та оцінювання персоналу сприяє підвищенню залученості працівників та покращенню засвоєння нових знань і навичок. Водночас цифрові освітні платформи забезпечують безперервний розвиток персоналу, що є важливим фактором підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах швидких змін.

Разом із тим, впровадження інноваційних підходів до оцінювання та мотивації персоналу супроводжується рядом викликів. Використання штучного інтелекту може призводити до виникнення упередженості алгоритмів, що потребує розробки механізмів контролю та забезпечення прозорості прийняття рішень [5]. Крім того, важливим є питання адаптації працівників до нових технологій, що передбачає необхідність розвитку цифрових компетенцій та формування відповідної організаційної культури.

Для підприємств України впровадження інноваційних підходів до оцінювання та мотивації персоналу має стратегічне значення в умовах інтеграції до світового економічного простору. Використання міжнародних практик дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити зростання продуктивності праці та сформувати стійкі конкурентні переваги. Водночас адаптація таких практик потребує врахування національних особливостей ринку праці, рівня цифровізації економіки та інституційного середовища, що визначає специфіку їх впровадження в українських підприємствах.

Література:

1. Ebrahim S. S., Rajab H. A. Майбутнє HR: роль підбору персоналу на основі штучного інтелекту у формуванні сучасної робочої сили // Open Access Library Journal. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/388752207_The_Future_of_HR_The_Role_of_AI-Powered_Recruitment_in_Shaping_the_Modern_Workforce
2. Tursunbayeva A., Fernandez V., Gallardo-Gallardo E., Moschera L. Штучний інтелект та цифрові дані у рекрутингу. Дослідження сприйняття привабливості організації кандидатами з бізнесу та інженерії // Journal of Business Research. 2025. DOI:10.1016/j.emj.2025.03.002
3. Abidin A. Z. Роль штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами для підвищення компетентності співробітників та внутрішньої мотивації // JIMKES. 2025. DOI: <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.4014>
4. Статистика використання штучного інтелекту в HR у 2025 році: трансформація управління персоналом // Hirebee. 2025. URL: <https://hirebee.ai/blog/ai-in-hr-statistics/>
5. Madanchian M. Від підбору до утримання персоналу: інструменти штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами // Applied Sciences. 2024. <https://doi.org/10.3390/app142411750>
6. Статистика та тенденції використання штучного інтелекту в рекрутингу // SightsIn Plus. 2025. URL: <https://boterview.com/a/ai-recruitment-statistics>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах вихід підприємств на міжнародні ринки вже не є винятком, а стає важливим напрямом їхнього розвитку. Саме тому зростає значення стратегічного управління міжнародною діяльністю, оскільки робота на зовнішніх ринках пов'язана з високою конкуренцією, ризиками та необхідністю швидко адаптуватися до змін. Проблема полягає в тому, що підприємства не завжди мають чітке розуміння, який саме стратегічний підхід є найбільш доцільним для ефективного управління міжнародною діяльністю.

Стратегія управління міжнародною діяльністю підприємства розглядається як система довгострокових рішень, спрямованих на визначення цілей, напрямів і механізмів функціонування підприємства на зовнішніх ринках. За підходом І. Ансоффа, стратегія визначає загальну логіку розвитку підприємства та слугує основою для прийняття управлінських рішень [1]. У міжнародному середовищі це означає, що підприємство повинно не лише обрати ринок виходу, а й визначити спосіб входження, характер поведінки на ринку та інструменти забезпечення стійких позицій.

Одним із найбільш поширених у теорії є конкурентний підхід, запропонований М. Портером, відповідно до якого стратегія повинна формуватися на основі конкурентних переваг підприємства [2]. У межах цього підходу міжнародна діяльність розглядається як можливість посилення ринкових позицій через зниження витрат, диференціацію продукції або концентрацію на окремому сегменті ринку. Перевагою цього підходу є його практична спрямованість, однак він не завжди достатньо враховує динамічність міжнародного середовища.

Окреме значення має адаптивний підхід, згідно з яким стратегія міжнародної діяльності повинна будуватися з урахуванням особливостей конкретної країни, ринку, культури, законодавства та споживчої поведінки. Такий підхід особливо важливий в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли універсальні управлінські рішення не завжди дають бажаний результат. Його суть полягає в тому, що ефективність міжнародної діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства гнучко реагувати на зміни.

Крім того, у науковій літературі поширеним є ресурсний підхід, відповідно до якого стратегія підприємства формується на основі його внутрішніх можливостей: фінансових, кадрових, технологічних, організаційних та інформаційних ресурсів. У межах цього підходу міжнародна діяльність розглядається як така, що має спиратися насамперед на реальний потенціал підприємства, а не лише на привабливість зовнішнього ринку. Це особливо актуально для підприємств, які виходять на міжнародний ринок в умовах обмежених ресурсів.

Ще одним важливим підходом є інтеграційно-адаптаційний підхід, який активно використовується в міжнародному менеджменті. Його суть полягає у поєднанні двох напрямів: з одного боку, підприємство має зберігати єдину загальну стратегію, а з іншого — адаптувати окремі управлінські рішення до специфіки різних країн і ринків. Саме такий підхід відображено в моделі Bartlett і Ghoshal, які виділяли міжнародну, глобальну, мультидомашню та транснаціональну стратегії залежно від рівня глобальної інтеграції та локальної адаптації [3]. Подальші дослідження підтверджують, що поєднання інтеграції та гнучкості залишається одним із найрезультативніших орієнтирів для міжнародного стратегічного управління. У практиці міжнародного менеджменту вибір стратегічного підходу залежить не лише від зовнішніх умов, а й від рівня розвитку самого підприємства, його досвіду роботи на міжнародних ринках, масштабу діяльності та управлінських можливостей. Саме тому підприємства, які здійснюють або планують міжнародну діяльність, повинні орієнтуватися не на універсальні моделі, а на поєднання тих стратегічних підходів, які найбільше відповідають їхнім цілям і реальним умовам функціонування. Це дає змогу сформувати більш збалансовану систему управління міжнародною діяльністю та підвищити її результативність.

Отже, теоретичні засади формування стратегії управління міжнародною діяльністю підприємства охоплюють конкурентний, адаптивний, ресурсний та інтеграційно-адаптаційний підходи. Кожен із них має власну цінність, однак у сучасних умовах найбільш доцільним є інтеграційно-адаптаційний підхід, оскільки саме він дозволяє поєднати стратегічну цілісність діяльності підприємства з гнучким реагуванням на особливості міжнародного середовища. Такий підхід забезпечує більш реалістичну та ефективну основу для довгострокового управління міжнародною діяльністю підприємства.

Література:

1. Ansoff H. I. *Corporate Strategy* / H. I. Ansoff. – McGraw-Hill, N.Y., 1965. – 241 p.
2. Porter M. E., *Strategy C. Techniques for analyzing industries and competitors* // *Competitive Strategy*. New York: Free. – 1980. – Т. 1. – С. 76.
3. Bartlett C. A., Ghoshal S. *Managing across borders: The transnational solution*. – Harvard Business Press, 2002.
4. Cabral Â. M. R., Carvalho F. M. P. O., Ferreira J. A. V. *International strategic management: a conceptual model with top managers' emotional intelligence, cultural intelligence, and networking* // *Information*. – 2020. – Т. 11. – №. 12. – С. 577.

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ ІТ-КОРПОРАЦІЙ

Цифровізація та дерегуляція радикально змінюють ландшафт міжнародної конкуренції, розмиваючи межі між раніше чітко окресленими галузями [2]. У контексті «зіткнення» індустрій стратегічна перевага зміщується від автономних компаній до екосистем – динамічних мереж взаємопов'язаних суб'єктів, організацій та технологій, що спільно створюють вартість у цифровому середовищі [2; 1]. Така мережева взаємодія дозволяє ІТ-корпораціям виходити за межі власних ресурсних обмежень, залучаючи спеціалізовану експертизу та технологічні активи зовнішніх партнерів для надання комплексних рішень кінцевому споживачу [1].

Поняття бізнес-екосистеми вперше системно обґрунтував Джеймс Мур, запропонувавши розглядати компанію як частину економічної спільноти, що охоплює кілька індустрій. Підприємства в такій системі коеволюціонують навколо інновації: вони одночасно співпрацюють і конкурують, задовольняючи потреби клієнтів та готуючи наступні цикли змін. Мур наголошував, що традиційне розуміння конкуренції як боротьби компаній у межах однієї галузі не дає змоги пояснити ні створення нових ринків, ні втрату лідерства. Такий підхід пояснює ринкову динаміку ефективніше за традиційні галузеві моделі, що підтверджує досвід втрати лідерства корпорацією IBM у секторі персональних комп'ютерів через ігнорування екосистемних зв'язків [3].

Цифрова трансформація поглибила ці процеси. Франческо Начіра визначає цифрові екосистеми як середовище, населене «цифровими видами» – програмними компонентами, сервісами, бізнес-моделями, знаннями. Ці види взаємодіють, мають власну поведінку та еволюціонують або зникають під дією ринкового відбору. Нові, більш складні види виникають із комбінації простіших, а для виживання екосистеми необхідна критична маса як видів, так і їхніх носіїв [4].

Моган Субраманіам структурує сучасні цифрові екосистеми за типом використання даних. Виробничі екосистеми через вбудовані сенсори оптимізують ланцюги вартості, дозволяючи компаніям переходити від продажу продуктів до надання послуг із гарантованим результатом. Споживчі екосистеми формують нові взаємозалежності навколо досвіду користувача через інтеграцію даних від третіх сторін [5]. Наприклад, використання геолокації автомобілів General Motors через систему OnStar або брендів Ford дозволяє оркеструвати взаємодію з ритейлом та фінансовим сектором, створюючи тип організації, що виходить за межі традиційного ланцюга постачання [1].

Ефективне управління такою мережею передбачає перехід до моделі оркестрації, яка заміщує прямий ієрархічний контроль. Майкл Якобідес розрізняє мультипродуктові екосистеми, що формують пакет сервісів для клієнта (як у Google), та мультиакторні, які структурують взаємодію між

виробничими партнерами [2]. Пропонується алгоритм із семи кроків для розбудови стійкої мережі: від окреслення меж системи до формування подвійної ціннісної пропозиції для клієнтів і партнерів-комплементарів. Роль оркестратора вимагає ресурсів для формування правил гри, тоді як статус партнера чи комплементаря дозволяє компаніям інтегруватися в існуючі успішні мережі (приклад Apple App Store). Невдачі платформ GE Predix та IBM Watson свідчать, що нехтування інтересами партнерів перетворює систему на ізольовану «его-систему», позбавлену мережевих переваг [2].

В ІТ-секторі ці стратегії реалізуються через модульність архітектури. Це дає змогу розробляти компоненти незалежно, забезпечуючи сумісність учасників через кастомізацію [6]. Провідні корпорації будують екосистеми як наскрізні ланцюги створення вартості. Alibaba через Taobao та Tmall інтегрує комерцію, логістику та аналітику, забезпечуючи малим підприємствам вихід на світові ринки. Ant Financial поєднує мобільні платежі та кредитування, таким чином формуючи нову цінність через мережеву взаємодію [1].

Практична ефективність такого підходу підтверджується досвідом України. Стійкість українського ІТ-сектору, що забезпечив у 2022 році 43% обсягу експорту послуг (\$7,34 млрд), обумовлена адаптивністю екосистемної моделі до умов високої турбулентності. Галузь пройшла етап оперативної реструктуризації бізнес-процесів, переорієнтувавши клієнтські портфелі на ринки Польщі, Румунії та країн Балтії, що дозволило зберегти активи та людський капітал. Важливим елементом оркестрації національного ринку стала платформа «360 Tech Ecosystem Overview» та діяльність Фонду розвитку інновацій під егідою Міністерства цифрової трансформації. Держава, інвестувавши понад 6 млн доларів у 250 стартапів, фактично взяла на себе роль провідного ангельського інвестора, стимулюючи розвиток продуктивних компаній, чия кількість на ринку зрівнялася із сервісними структурами. Залучення міжнародних венчурних інституцій, зокрема Blue&Yellow Heritage Fund, підтверджує глибoku інтегрованість вітчизняних ІТ-корпорацій у глобальне середовище навіть у кризових умовах [6].

Впровадження таких моделей потребує системної трансформації: відмови від жорстких ієрархій на користь плоских мережевих команд та появи ролей екосистемних менеджерів, відповідальних за стратегічну координацію зовнішніх зв'язків [1]. Здатність контролювати потоки даних через відкриті інтерфейси формує «цифрову монопольну владу», де конкурентна перевага ґрунтується на управлінні мережевими ефектами [5]. Оркестрація партнерських мереж виступає головним інструментом подолання вхідних бар'єрів та утримання ринкових позицій у межах сучасної парадигми світової економіки. Екосистемна модель є фундаментом нової архітектури міжнародного бізнесу, де стратегічна стійкість корпорацій залежить від швидкості дифузії інновацій у межах спільноти. Для України розвиток таких систем є пріоритетом повоєнного відновлення, оскільки поєднання модульності технологічних рішень та кастомізації взаємодії зі світовими партнерами дозволяє національному бізнесу задавати вектори розвитку в глобальному цифровому просторі.

Отже, екосистемна оркестрація визначає нову архітектуру глобального лідерства в ІТ-індустрії. Здатність інтегрувати розрізнені технологічні

компоненти та контролювати стратегічні потоки даних зміщує фокус із боротьби за ринкову частку окремих продуктів на домінування в управлінні мережевими ефектами. У межах сучасної парадигми світового розвитку стратегічна стійкість бізнесу визначається ефективністю координації зовнішніх ресурсів та компетенцій у динамічному цифровому середовищі.

Література:

1. Mizrak F. Dijital ekosistemler aracılığıyla inovasyon ve rekabetçiliği artırmak: vaka temelli bir inceleme. *Nişantaşı üniversitesi sosyal bilimler dergisi*. 2023. URL: <https://doi.org/10.52122/nisantasisbd.1346145>.
2. Jacobides M. G. How to compete when industries digitize and collide: an ecosystem development framework. *California management review*. 2022. T. 64, № 3. С. 99–123. URL: <https://doi.org/10.1177/00081256221083352>
3. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, No. 3. P. 75–86.
4. Nachira F. Towards a Network of Digital Business Ecosystems Fostering the Local Development. *Brussels : European Commission*, 2002. 23 p.
5. Subramaniam M. Digital ecosystems and their implications for competitive strategy. *Journal of Organization Design*. 2020. Vol. 9, No. 1. P. 1–10. URL: <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00073-0>
6. Stroiko T., Voloshyna-Sidei V., Druz Y. Formation of business ecosystems as a basis for the development of the it industry. *Baltic journal of economic studies*. 2023. Vol. 9, no. 1. P. 177–183. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-1-177-183>

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується швидким зростанням цифровізації бізнес-процесів та посиленням конкуренції на міжнародних ринках. Малий та середній бізнес (МСБ) стикається з істотними обмеженнями в ресурсах, кадрових можливостях і управлінських навичках, що ускладнює вихід на зовнішні ринки традиційними методами. У таких умовах електронна комерція стає ефективним інструментом для інтернаціоналізації МСБ. Головною проблемою є недостатнє стратегічне осмислення можливостей е-комерції для МСБ у контексті їх виходу на міжнародні ринки та формування конкурентних переваг.

Розвитку електронної комерції присвячені праці таких вчених, як Д. Чаффі [1], Т. Ейнон [2], а також українських дослідників В. Апопія [3] та О. Мазаракі [4]. Загальні аспекти МСБ розглядаються в роботах Б. Мойєна та Дж. Найта [5]. Проте питання системного використання електронної комерції як стратегічного інструменту для розвитку МСБ на міжнародних ринках залишається недостатньо дослідженим. Більшість публікацій зосереджуються або на великих корпораціях, або на локальних ринках, тоді як потенціал цифрових платформ для малого бізнесу у транснаціональному контексті вивчено лише фрагментарно.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні значення електронної комерції як стратегічного інструменту для виходу та розвитку МСБ на міжнародних ринках.

Електронна комерція охоплює господарські операції, що здійснюються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи онлайн-продаж товарів і послуг, електронні платежі, цифровий маркетинг і логістичне обслуговування [1]. Електронна комерція надає МСБ унікальні можливості для виходу на міжнародні ринки з мінімальними початковими інвестиціями. Завдяки глобальним платформам, соціальним мережам і власним інтернет-магазинам підприємства отримують прямий доступ до мільйонів потенційних споживачів у різних країнах. Аналіз статистичних даних показує стабільну тенденцію зростання частки МСБ у міжнародній електронній торгівлі. Згідно з даними UNCTAD [6], обсяг глобальної електронної торгівлі у 2023 році перевищив 6,5 трлн доларів США, при цьому частка малих і середніх підприємств постійно зростає. В Україні обсяг ринку е-комерції у 2023 році перевищив 100 млрд грн [7], що свідчить про значний потенціал вітчизняного МСБ для цифрової інтернаціоналізації.

Ключові стратегічні переваги електронної комерції для МСБ на міжнародних ринках включають зниження транзакційних витрат, адже відсутність фізичної торгової інфраструктури дозволяє суттєво зменшити витрати на логістику, оренду та персонал. Крім того, е-комерція розширює

географічне охоплення, даючи змогу підприємствам працювати на кількох зарубіжних ринках без пропорційного збільшення витрат; також забезпечує оперативний зворотний зв'язок. В свою чергу, гнучкість бізнес-моделі дозволяє підприємствам швидко тестувати нові продукти та ринки з мінімальним ризиком. Однак існують значні бар'єри, які стримують активне використання е-комерції МСБ на міжнародному рівні, такі як: низький рівень цифрових компетенцій персоналу та труднощі з адаптацією до законодавчих вимог у сфері електронної торгівлі, оподаткування та захисту даних [8]; проблеми логістики й митного оформлення; недостатня довіра іноземних споживачів до маловідомих брендів; а також мовні та культурні бар'єри при локалізації контенту.

Для ефективного використання електронної комерції МСБ слід дотримуватися таких принципів: вибір цільових ринків на основі аналізу попиту та конкуренції, поетапний вихід на зовнішні ринки через міжнародні платформи як тестовий канал, інвестування в локалізацію (адаптацію сайтів, описів товарів і маркетингових повідомлень до мовних і культурних особливостей аудиторії), формування цифрової репутації через відгуки та соціальні докази [9]; а також інтеграція з партнерами для забезпечення швидкої та надійної доставки.

Отже, електронна комерція є ефективним стратегічним інструментом для виходу та розвитку МСБ на міжнародних ринках. Вона значно знижує бар'єри інтернаціоналізації, відкриває доступ до глобальних споживачів і надає гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Для реалізації потенціалу е-комерції необхідний системний стратегічний підхід, підвищення цифрових компетенцій підприємців та підтримка держави в питаннях цифрової інфраструктури та регуляторного середовища [10]. Перспективами подальших досліджень є розробка практичних моделей та інтернаціоналізації МСБ з урахуванням галузевої та регіональної специфіки.

Література:

1. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. Pearson, 2019. 648 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/292874962_Dave_CHAFFEY_digital_business_and_E-commerce_management_Strategy_implementation_and_practice
2. Eynon T. E-commerce Strategy: Formulation and Implementation. Routledge, 2020. 312 p.
3. Аполій В. В. Електронна комерція: теорія і практика. Київ : Знання, 2018. 392 с.
4. Мазаракі А. А. Цифрова трансформація торгівлі в Україні. Київ : КНТЕУ, 2021. 256 с.
5. Moen, Knight G. A. Small and medium-sized enterprises and international marketing. *International Business Review*. 2018. Vol. 27(1). P. 1–12. URL: <https://www.aasmr.org/liss/Vol.7/Vol.7%20No.2-5.pdf>
6. UNCTAD. Global e-commerce hits \$25.6 trillion. URL: <https://unctad.org/news/global-e-commerce-hits-256-trillion>
7. Асоціація рітейлерів України. Ринок e-commerce в Україні 2023. URL: <https://rau.ua/>
8. OECD. SMEs in Global Value Chains. Paris : OECD Publishing, 2022. 198 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-the-role-of-smes-in-global-value-chains_9789264051034-en.html
9. The business ecosystem: entrepreneurship, e-commerce, sustainable development: monograph / A. O. Lytvynenko. – Kyiv: Internauka Publishing House, «SBA Print», 2026. – 128 p. – URL: <https://www.inter-nauka.com/archive/reference-1/>
10. Мінекономіки України. Стратегія розвитку МСБ в Україні до 2027 року. Київ, 2022. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvitkuMSB>

ІМПАКТ-ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СУЧАСНА ФОРМА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна трансформація світової економіки супроводжується зміщенням акцентів від виключної орієнтації на фінансові результати до формування довгострокової соціальної та екологічної цінності. Глобальні виклики, зокрема зміна клімату, соціальна нерівність, нестабільність ринків праці, військові ризики та потреби повоєнного відновлення, актуалізують пошук нових моделей господарювання, що інтегрують принципи сталого розвитку в бізнес-практику. У цьому контексті формується концепція імпаکت-підприємництва [7]. У науковому дискурсі імпакт-підприємництво розглядається як еволюційний етап розвитку соціального підприємництва та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що передбачає інтеграцію соціальної або екологічної місії безпосередньо в бізнес-модель підприємства [1, 3]. На відміну від традиційного підприємництва, де соціальні ініціативи можуть мати допоміжний характер, імпакт-бізнес передбачає системне створення позитивного впливу поряд із генерацією прибутку. Зміст поняття «імпакт-підприємництво» розкривається через ключові ознаки: наявність чітко визначеної соціальної або екологічної проблеми; інтеграція впливу в ланцюг створення вартості; орієнтація на сталість і довгостроковість; поєднання економічної ефективності з досягненням суспільної користі [4, 5]. Водночас для чіткого розмежування імпакт-підприємництва з близькими категоріями необхідним є їх порівняльний аналіз за системою критеріїв (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика імпакт-підприємництва, соціального підприємництва та підприємництва на засадах КСВ

Критерій	Імпакт-підприємництво	Соціальне підприємництво	Підприємництво на засадах КСВ
1	2	3	4
Основна мета	Поєднання прибутку і вимірюваного соціального/екологічного ефекту	Розв'язання соціальної проблеми	Прибуток із додатковою соціальною відповідальністю
Роль впливу в бізнес-моделі	Вбудований у продукт, послугу, ланцюг вартості	Вбудований, але з фокусом на соціальну місію	Переважно додатковий до основної діяльності
Вимірювання результатів	Системна оцінка impact (кількісні та якісні метрики)	Може здійснюватися, але не завжди стандартизовано	ESG та нефінансова звітність
Фінансова модель	Ринкова, прибуткова, можливе залучення impact-інвестицій	Самоокупність, інколи гранти	Ринкова, КСВ фінансується з прибутку

Критерій	Імпакт-підприємництво	Соціальне підприємництво	Підприємництво на засадах КСВ
1	2	3	4
Орієнтація на стейкхолдерів	Баланс інтересів, пріоритет бенефіціарів впливу	Пріоритет соціальних бенефіціарів	Розширене врахування інтересів стейкхолдерів
Масштабування	Високий потенціал масштабування імпакт-моделі	Часто локальний характер	Масштабування практик відповідальності
Ключовий ризик	Impact-washing	Залежність від зовнішнього фінансування	CSR-washing

Узагальнено автором на основі [1, 3, 4, 7]

Таким чином, визначальною рисою імпакт-підприємництва є саме інтеграція вимірюваного впливу в ядро бізнес-моделі, тоді як у межах КСВ соціальні практики часто функціонують як супровідний елемент. Соціальне підприємництво близьке до імпакт-підходу за спрямованістю на вирішення суспільних проблем, проте не завжди характеризується масштабованістю та стандартизованими методами оцінювання впливу. Імпакт-підприємництво функціонує в межах парадигми сталого розвитку, що базується на концепції «triple bottom line», яка передбачає баланс економічної, соціальної та екологічної складових [2]. У сучасних умовах така модель доповнюється інструментами ESG-оцінювання та імпакт-інвестування, що забезпечують кількісну оцінку створеного впливу та підвищують прозорість діяльності підприємств [6]. Відповідно, імпакт-підприємництво формує нову логіку господарювання, де економічна раціональність поєднується з відповідальністю за довгострокові суспільні наслідки.

Отже, імпакт-підприємництво є сучасною моделлю розвитку підприємницької діяльності, що інтегрує створення вимірюваної соціальної та екологічної цінності в процес формування економічного результату. Його відмінність полягає у системній вбудованості впливу в бізнес-модель, орієнтації на масштабування та використанні інструментів оцінювання результативності.

Література:

1. Salun M., Zaslavska K. (2026) Typology of social entrepreneurship models: theoretical and methodological aspects. *Ефективна економіка*, 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.11>
2. Miller K. (2020) The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
3. Nicholls, A. (2010). The Institutionalization of Social Investment: The Interplay of Investment Logics and Investor Rationalities. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 70–100. DOI: <https://doi.org/10.1080/19420671003701257>
4. OECD (2019), *Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development*, OECD Publishing, Paris, DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264311299-en>.
5. UNDP. (2020). *SDG impact standards for enterprises (Version 1.0)*. UNDP SDG Impact. URL: <https://sdgprivatefinance.undp.org/sites/default/files/resource-documents/SDG-Impact-Standards-for-Enterprises-Version1-EN.pdf>
6. PwC's Global Investor Survey 2025. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/global-investor-survey/pwc-global-investor-survey-2025.pdf>

7. Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БАНКІНГУ

На сучасному етапі інформаційні технології є ключовим фактором розвитку банківської сфери. Їхнє активне впровадження не лише оптимізує внутрішні процеси та підвищує якість фінансових послуг, а й суттєво змінює характер взаємодії банків із клієнтами. Сучасні користувачі очікують швидкості, зручності та високого рівня безпеки, що змушує фінансові установи адаптуватися до нових умов і впроваджувати модернізовані рішення. У зв'язку з цим банки дедалі більше переходять до цифрових моделей діяльності, покращуючи свої сервіси та інфраструктуру. Така трансформація не лише дозволяє відповідати зростаючим вимогам ринку, а й сприяє підвищенню ефективності роботи та зміцненню конкурентних позицій у сучасному цифровому середовищі [1]. Стратегію цифрової трансформації банків зосереджено на розвитку дистанційного обслуговування та впровадженні сучасних інструментів ідентифікації клієнтів без їхньої фізичної присутності. Важливим напрямом є модернізація платіжної інфраструктури та розширення безготівкових розрахунків, що забезпечує доступність і безперервність фінансових послуг. Поряд із цим банки активно впроваджують ІТ-рішення для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Зокрема, дедалі більшого значення набуває використання Big Data та штучного інтелекту, які дозволяють підвищити якість аналітики, ефективніше управляти ризиками та ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. Одним із ключових напрямів розвитку банківської сфери є автоматизація бек-офісних процесів, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів. Зменшення частки ручної роботи та впливу людського фактора сприяє скороченню операційних витрат і, відповідно, здешевленню банківських продуктів. Крім того, автоматизація пришвидшує розроблення та впровадження нових сервісів, а також підвищує контроль за фінансовими операціями, що допомагає своєчасно виявляти та запобігати шахрайству. Водночас банки активно переходять до використання хмарних технологій, які забезпечують гнучкість ІТ-інфраструктури та можливість швидкого масштабування. Хмарні рішення підвищують рівень захисту даних і сприяють безперервності роботи, дозволяючи оперативно відновлювати системи у разі збоїв. Це робить банківські послуги більш надійними та стійкими до зовнішніх викликів [2]. Міжнародна система передачі фінансових повідомлень SWIFT, яка є основою транскордонних розрахунків, сьогодні відіграє важливу роль у впровадженні інновацій у банківській сфері. Починаючи з 2024 року, активно тестують операції з цифровими активами та токенозованими цінностями, що створює передумови для їхньої повноцінної інтеграції у глобальну фінансову систему. Це дозволяє поєднати традиційні фіатні валюти з цифровими валютами центральних банків (CBDC) в межах єдиної платіжної інфраструктури. Для банків, які працюють на міжнародних ринках, такі зміни відкривають нові можливості: пришвидшення транзакцій, підвищення точності розрахунків і зменшення ролі посередників.

Водночас робота з цифровими активами вимагає посилення фінансового моніторингу. Тому банки впроваджують автоматизовані системи контролю, які дозволяють оперативно виявляти підозрілі операції та дотримуватися міжнародних стандартів. Поєднання рішень SWIFT із системами протидії відмиванню коштів (AML) забезпечує безпечне впровадження нових фінансових інструментів і підвищує ефективність управління ризиками [3]. Впровадження сучасних технологій у діяльність банківських установ розглядають не лише як інструмент підвищення клієнтської лояльності, а й як важливу основу для вдосконалення систем фінансового моніторингу. Наприклад, стратегічний підхід до розвитку АТ «Креді Агріколь Банк» полягає у поєднанні цифровізації процесів із збереженням якісної взаємодії з клієнтами, що дозволяє підвищити рівень прозорості операцій та посилити внутрішній контроль. Важливу роль у цій системі для АТ «Креді Агріколь Банк» відіграють мобільні рішення, зокрема платформа SA+ та додаток CORPEX mobile для корпоративних клієнтів, які спрощують процеси дистанційної ідентифікації клієнтів і регулярного оновлення їхніх даних у межах процедур KYC. Це, у свою чергу, створює можливість для постійного моніторингу фінансових операцій у режимі реального часу – від звичайних валютних транзакцій до великих міжкорпоративних переказів. У результаті впровадження таких рішень підвищують рівень автоматизації банківських процесів і прозорості фінансових потоків [4].

Отже, інтеграція сучасних інформаційних технологій у банківську сферу є ключовим чинником трансформації фінансових послуг і необхідною умовою збереження конкурентоспроможності. Банки поступово переходять від традиційних моделей до цифрово-орієнтованого підходу, де важливу роль відіграють автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та Big Data, а також впровадження хмарних технологій. Автоматизація операцій сприяє зниженню витрат і водночас підвищує рівень контролю за фінансовими потоками, забезпечуючи більшу прозорість і ефективність управління ризиками. Використання хмарних рішень підвищує гнучкість IT-інфраструктури та гарантує безперервність діяльності навіть у кризових умовах.

Література:

1. Buhel Y., Ocheretko B. Digital transformation of the banking system: innovations and impact on financial services. *Economic Analysis*. 2024. No. 34(3). P. 257–273. URL : <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.257>
2. Market K. Y. Цифрова трансформація у банкінгу. Блог YC.Market. Блог YC.Market. Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL : <https://blog.youcontrol.market/tsifrova-transformatsiia-u-bankinghu/>
3. Тарасовський Ю. SWIFT випробує транзакції токенизованих активів і цифрових валют – Forbes.ua. Forbes.ua. URL : <https://forbes.ua/news/swift-anonsuvala-testuvannya-tranzaktsiy-z-tsifrovimi-valyutami-03102024-23992>
4. CORPEX mobile: Креді Агріколь запустив мобільний застосунок для клієнтів-юридичних осіб. Credit Agricole Bank. Креді Агріколь Банк – ТОП-3 найнадійніших в Україні. URL : <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/corpex-mobile-kredi-agrikol-zapustiv-mobilnij-zastosunok-dly-1917>

SEPA ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТРАНСКОРДОННИХ ПЛАТЕЖІВ У ЄВРОПІ

Глобалізація економіки та зростання міжнародної торгівлі ставлять нові вимоги до транскордонних фінансових потоків. Сучасну ефективність банків визначають не лише внутрішньою цифровізацією, а й здатністю інтегруватися у міжнародні платіжні екосистеми. Основним завданням банків є створення уніфікованого платіжного простору, що знижує часові та фінансові витрати на транзакції між різними юрисдикціями. У сучасних умовах міжнародні розрахунки будують на інтеграції глобальних платіжних мереж, як-от SWIFT, та регіональних стандартів, серед яких провідне місце займає Єдина зона платежів у євро (SEPA). Ініціатива ЄС забезпечує уніфікацію безготівкових розрахунків у євровалюті, охоплюючи як країн-членів ЄС, так і держав-партнерів. Єдині регламенти та стандартизовані формати даних роблять міжнародні перекази простими, швидкими та економічно ефективними, наближаючи їх до рівня національних платежів.

Систему SEPA реалізують через спеціалізовані інструменти, що задовольняють різні потреби ринку: стандартні міжбанківські кредитні перекази (SCT), технологію миттєвих розрахунків SEPA ICT, а також механізми прямого дебетування (Direct Debit Core та B2B) на основі згоди платника. Особливе значення має інструмент OCT Inst, який регулює миттєві транзакції, коли одна зі сторін знаходиться поза зоною SEPA, що дозволяє інтегрувати європейські стандарти у глобальну платіжну інфраструктуру (рис. 1).

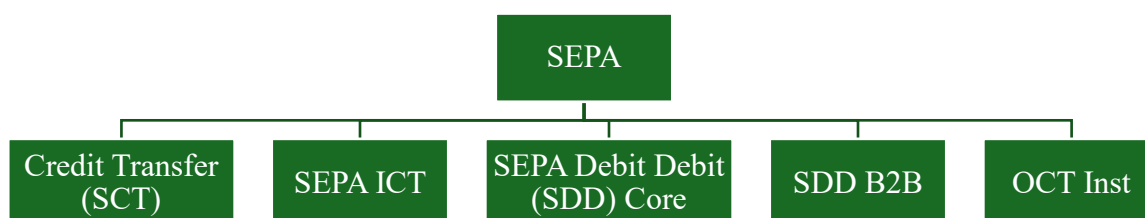


Рис. 1. Схеми обробки платежів SEPA

Уніфікація та стандартизація банківських процесів є ефективним інструментом оптимізації, що дозволяє знижувати комісійні витрати та підвищувати прозорість фінансових операцій. Такий підхід спрощує контроль за рухом капіталу і зменшує адміністративне навантаження на банки та клієнтів. Крім економічних переваг, впровадження єдиних стандартів підвищує кібербезпеку та ефективність фінансового моніторингу: уніфіковані формати даних дають змогу проводити автоматизовану перевірку транзакцій у режимі реального часу та швидко виявляти підозрілу активність і складні шахрайські схеми.

У межах європейських регуляторних вимог SEPA продовжує розвиватися в напрямі миттєвих розрахунків, що стимулює банки модернізувати ІТ-інфраструктуру та інтегрувати інтелектуальні системи протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму (AML/CFT). Отже, технологічне оновлення внутрішніх модулів контролю є необхідною умовою для забезпечення високої швидкості обслуговування та повної відповідності міжнародним стандартам [1].

Протягом останнього десятиліття європейський платіжний простір зазнав суттєвих змін, зумовлених законодавчими ініціативами, що розширили коло учасників системи SEPA. Основою цих трансформацій є Директива PSD2 2015 року, яка легітимізувала діяльність постачальників платіжних послуг (PI) та інститутів електронних грошей (EMI). У 2024 році Регламент IPR скасував монопольне право традиційних банків на прямий доступ до інфраструктури SEPA, а Євросистема формалізувала правила прямого доступу для небанківських фінансових установ. З січня 2025 року встановлено суворі вимоги ЄЦБ щодо управління ліквідністю для прямих учасників, а заборона на зберігання коштів у центральних банках змусила ринок адаптуватися. До квітня 2025 року клірингові установи оновили регламенти, а система CENTROlink припинила зберігання капіталу PI та EMI. Для фінтех-компаній це створює можливості зменшення транзакційних витрат та здобуття конкурентних переваг за умови ефективного управління ризиками та операційними процесами [2].

Приєднання України до Єдиної зони платежів у євро (SEPA) є стратегічним кроком у напрямі європейської інтеграції та потужним фактором макроекономічного розвитку. Законодавчі оновлення створюють основу для модернізації фінансового сектору, сприяють зниженню банківських комісій, прискоренню транскордонних платежів і підвищенню прозорості фінансових потоків, що мінімізує корупційні ризики та зміцнює довіру міжнародних партнерів. Уніфікація з європейськими стандартами відкриває доступ до макрофінансової допомоги та іноземних інвестицій. Додатковим драйвером розвитку є технологічний сектор: зниження транзакційних бар'єрів стимулює експорт ІТ-послуг і може забезпечити приріст ВВП на рівні 0,3 % вже протягом першого року після запуску SEPA. Отже, інтеграція у SEPA забезпечує цифрову відкритість, фінансову прозорість та нові можливості для масштабування бізнесу й підвищення добробуту громадян у єдиній європейській економічній системі [3]. Приєднання України до SEPA відкриває можливості для економії на транзакціях, підтримання експорту, залучення інвестицій та зростання ВВП, забезпечуючи цифрову відкритість і фінансову прозорість у європейському економічному просторі.

Література

1. What is the Single Euro Payments Area (SEPA)? | A detailed guide. Comply Advantage. URL: <https://complyadvantage.com/insights/what-is-sepa/>
2. SEPA direct access 2025: key regulations and impact. SaaS cloud banking platform. Mambu. URL: <https://mambu.com/en/insights/articles/sepa-direct-participation-in-2025-key-regulations-and-impact-on-financial-institutions>
3. Міністерство фінансів України. URL : <https://mof.gov.ua/uk/news/ukraina-na-shliakhu-do-iedinoi-zoni-platezhiv-v-ievro-sepa-finansovii-bezviz-prozorist-i-novi-mozhlivosti-5493>

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПРИ ВИХОДІ ІТ-ПРОДУКТУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій вихід ІТ-компаній на міжнародні ринки стає одним із ключових напрямів розвитку бізнесу. Проте успішна інтернаціоналізація технологічного продукту потребує ґрунтовного аналізу зовнішнього середовища, оскільки міжнародні ринки характеризуються високим рівнем конкуренції, різноманітністю регуляторних вимог, а також відмінностями у культурних, економічних та технологічних умовах. Саме тому аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом стратегічного планування при виведенні ІТ-продукту на міжнародний ринок [1].

Зовнішнє середовище підприємства охоплює сукупність факторів, що впливають на діяльність компанії, але не можуть бути безпосередньо контрольовані нею. До таких факторів належать політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні аспекти розвитку країни або регіону, де планується реалізація продукту. Для системного дослідження цих факторів широко використовується PESTEL-аналіз, який дозволяє оцінити вплив макросередовища на перспективи розвитку ІТ-проєкту [3;4].

Політичні та правові фактори відіграють важливу роль у процесі виходу ІТ-продукту на міжнародний ринок. До них належать державна політика у сфері цифрової економіки, рівень регулювання інформаційних технологій, вимоги щодо захисту персональних даних, а також законодавство у сфері інтелектуальної власності. Наприклад, у країнах Європейського Союзу значний вплив на діяльність ІТ-компаній має регламент щодо захисту персональних даних (GDPR), який встановлює суворі правила щодо обробки та зберігання інформації користувачів. Недотримання таких норм може призвести до значних фінансових санкцій та втрати репутації компанії.

Економічні фактори також суттєво впливають на доцільність виходу ІТ-продукту на конкретний ринок. До них належать рівень економічного розвитку країни, платоспроможність споживачів, стан ринку інформаційних технологій, рівень інвестицій у цифрову інфраструктуру та темпи розвитку стартап-екосистеми. Аналіз економічних показників дозволяє оцінити потенціал попиту на ІТ-рішення та визначити найбільш перспективні країни для масштабування продукту.

Соціальні фактори пов'язані з особливостями поведінки користувачів, культурними відмінностями та рівнем цифрової грамотності населення. Для ІТ-продуктів важливими є такі показники, як рівень проникнення інтернету, популярність мобільних технологій, цифрові звички користувачів та готовність споживачів використовувати нові технологічні рішення. Наприклад, у країнах із високим рівнем цифровізації населення процес впровадження нових ІТ-сервісів відбувається значно швидше.

Технологічні фактори включають рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури, поширення хмарних технологій, розвиток штучного інтелекту та інших інноваційних рішень. Високий рівень технологічної інфраструктури сприяє швидшому масштабуванню ІТ-продуктів та створює сприятливі умови для їх інтеграції у цифрові екосистеми різних країн [2;3;4].

Окрім макросередовища, важливим елементом аналізу є дослідження конкурентного середовища. Для цього часто використовується модель п'яти конкурентних сил Портера, яка дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, загрозу появи нових гравців, силу постачальників та покупців, а також ризик появи товарів-замінників. Для ІТ-сфери характерна висока швидкість появи нових технологічних рішень, тому компанії повинні постійно відстежувати діяльність конкурентів та адаптувати свою стратегію розвитку.

Важливим аспектом аналізу зовнішнього середовища є також дослідження ринку споживачів та визначення цільової аудиторії продукту. Це передбачає вивчення потреб потенційних користувачів, їхніх очікувань, рівня готовності до впровадження нових технологій та специфіки використання ІТ-рішень у різних країнах. На основі отриманої інформації компанія може адаптувати функціональні можливості продукту, маркетингову стратегію та модель монетизації до особливостей конкретного ринку [5].

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища є необхідною передумовою успішного виходу ІТ-продукту на міжнародний ринок. Комплексне дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів дозволяє компанії зменшити ризики міжнародної експансії, обрати найбільш перспективні ринки та сформулювати ефективну стратегію розвитку. У сучасних умовах цифрової економіки саме системний підхід до аналізу зовнішнього середовища забезпечує підвищення конкурентоспроможності ІТ-продуктів на глобальному ринку.

Література:

1. Болотіна І. М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.84>
2. Лошенко, О., Галан, Л., & Посохов, І. (2022). СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(66)), 123–131. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>
3. Чернуха Т. С. Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок / Т. С. Чернуха, Т. С. Бунчикова // *Бізнес Інформ*. – №5. – прийнято до друку (довідка №179 від 02.06.2021) <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25630>
4. Шталь Т. В., Бунчикова Т. С. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності зовнішнього середовища міжнародного бізнесу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-59>

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації та посилення екологічних викликів концепція циркулярної економіки набуває все більшого значення як ефективний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств. Перехід від лінійної моделі «видобуток–виробництво–споживання–утилізація» до циркулярної моделі, що базується на повторному використанні ресурсів, мінімізації відходів та продовженні життєвого циклу продукції, суттєво впливає на економічну результативність міжнародного бізнесу.

Циркулярна економіка передбачає раціональне використання ресурсів шляхом їх багаторазового залучення у виробничі цикли, що дозволяє зменшити витрати на сировину та енергію. Для міжнародних компаній це особливо важливо, оскільки глобальні ланцюги постачання стають все більш вразливими до цінових коливань, логістичних ризиків та ресурсних обмежень. У цьому контексті циркулярні підходи сприяють підвищенню стійкості бізнес-моделей та оптимізації витрат [4]. Одним із ключових напрямів циркулярної економіки є впровадження принципів еко-дизайну, який передбачає створення продукції з урахуванням можливості її повторного використання, ремонту або переробки. Це дозволяє підприємствам знижувати витрати на утилізацію та формувати додаткові джерела доходу через вторинний ринок продукції. У міжнародному бізнесі такі підходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу бренду [1]. Важливу роль у циркулярній економіці відіграє розвиток систем зворотної логістики, які забезпечують повернення продукції, її переробку та повторне використання у виробничих процесах. Для міжнародних компаній це означає необхідність інтеграції складних логістичних мереж, що охоплюють різні країни та регіони. Хоча це потребує додаткових інвестицій, у довгостроковій перспективі дозволяє суттєво підвищити економічну ефективність діяльності. Циркулярна економіка також сприяє зниженню екологічних ризиків, які дедалі більше впливають на фінансові результати компаній. Посилення екологічного регулювання у різних країнах світу змушує підприємства враховувати екологічні стандарти у своїй міжнародній діяльності. Впровадження циркулярних практик дозволяє зменшити витрати, пов'язані зі сплатою екологічних податків, штрафів та адаптацією до нових нормативних вимог [2].

З економічної точки зору циркулярна економіка забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, що безпосередньо впливає на рентабельність підприємств. Зменшення залежності від первинної сировини, оптимізація виробничих процесів та повторне використання матеріалів дозволяють компаніям досягати більш стабільних фінансових результатів навіть в умовах нестабільності світових ринків.

Окремо слід зазначити роль інновацій у розвитку циркулярної економіки. Впровадження нових технологій, таких як цифрові платформи для управління ресурсами, штучний інтелект для оптимізації виробництва та інноваційні матеріали, створює додаткові можливості для підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Інноваційний компонент циркулярної економіки стає джерелом довгострокових конкурентних переваг.

У міжнародному контексті циркулярна економіка також сприяє формуванню нових бізнес-моделей, таких як «продукт як послуга», оренда замість продажу, спільне споживання ресурсів та платформи повторного використання. Ці моделі дозволяють компаніям диверсифікувати джерела доходів та підвищувати стабільність фінансових потоків [3].

Водночас впровадження принципів циркулярної економіки супроводжується певними викликами, зокрема необхідністю значних початкових інвестицій, перебудовою виробничих процесів та адаптацією міжнародних ланцюгів постачання. Однак у довгостроковій перспективі ці витрати компенсуються за рахунок підвищення ефективності та зниження операційних ризиків.

Таким чином, циркулярна економіка є важливим фактором підвищення економічної результативності міжнародного бізнесу. Вона забезпечує більш ефективне використання ресурсів, зниження витрат, розвиток інновацій та підвищення конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. Інтеграція циркулярних принципів у стратегію міжнародної діяльності підприємств є необхідною умовою їхнього сталого розвитку в сучасних умовах світової економіки.

Крім того, важливим аспектом впровадження циркулярної економіки в міжнародному бізнесі є формування партнерських екосистем між компаніями, постачальниками та споживачами. Така взаємодія дозволяє створювати замкнені виробничі цикли, у яких відходи одного підприємства стають ресурсами для іншого. Це сприяє розвитку промислової симбіозної моделі, що підвищує загальну ефективність використання ресурсів на глобальному рівні та зменшує негативний вплив на довкілля.

Важливим фактором також є зростання ролі споживчої поведінки та екологічної свідомості на міжнародних ринках. Сучасні споживачі дедалі частіше віддають перевагу екологічно відповідальним брендам, що стимулює компанії інтегрувати принципи циркулярної економіки у свої бізнес-стратегії.

Література:

1. Бобух І. М. Циркулярна економіка: концепція та перспективи впровадження в Україні // Економічна теорія та право. – 2020. – № 2. – С. 78–86.
2. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2020. – 516 с.
3. Гурочкіна В. В. Циркулярна економіка як нова модель сталого розвитку України // Економіка України. – 2021. – № 5. – С. 45–56.
4. Кизим М. О., Хаустова В. Є. Сталий розвиток економіки України на засадах циркулярної економіки. – Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. – 312 с.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Глобальна економіка перебуває на етапі глибокої цифрової трансформації, яка змінює принципи конкуренції на міжнародних ринках. Впровадження інноваційних технологій, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення та інтернет речей (IoT), стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання підприємств у міжнародному бізнес-середовищі.

Цифровізація дозволяє компаніям долати географічні бар'єри з меншими витратами, що вимагає переосмислення традиційних моделей стратегічного управління. [1]

Цифрові технології трансформують стратегічне управління на всіх етапах - від аналізу зовнішнього середовища до контролю виконання стратегії. Класичні аналітичні інструменти, зокрема PEST- та SWOT-аналіз, нині доповнюються можливостями Big Data та штучного інтелекту, що забезпечує точне прогнозування споживчої поведінки на зарубіжних ринках. Цифрові платформи відкривають малому та середньому бізнесу доступ до міжнародної торгівлі та надання послуг у глобальному масштабі вже з моменту заснування компанії. У результаті цифровізації міжнародні стратегії зазнають суттєвої трансформації: фізична присутність поступається місцем побудові розгалужених цифрових екосистем. [2]

Таблиця 1. Порівняння параметрів стратегічного управління до та після цифрової трансформації.

Параметр управління	Традиційна модель	Цифрова модель
Масштабування бізнесу	Поступове, через філії	Стрімке, через цифрові платформи
Взаємодія з клієнтом	Опосередкована (дистриб'ютори)	Пряма (D2C - Direct-to-Consumer)
Джерело даних	Періодичні звіти, опитування	Реальний час, Big Data, AWS Quicksight
Організаційна структура	Жорстка ієрархічна	Гнучка, віртуальна

Впровадження когнітивних технологій у практику стратегічного управління міжнародною діяльністю дозволяє автоматизувати комплексний аналіз глобальних ринків та ідентифікувати специфічні ризики зовнішньоекономічного середовища. Це забезпечує менеджменту можливість вчасно розпізнавати

геополітичні та фінансові загрози, адаптуючи міжнародну стратегію підприємства до мінливих умов. [3]

Використання хмарних технологій дозволяє централізувати стратегічне управління, зберігаючи при цьому операційну гнучкість на локальних ринках. Керівництво компанії може в реальному часі відстежувати ефективність міжнародних підрозділів, коригуючи ресурси залежно від ринкової кон'юнктури.

Підприємства, що успішно впроваджують інструменти Digital Intelligence, здатні швидше адаптуватися до викликів світової економіки, таких як пандемії або геополітичні кризи. Використання цифрових інструментів у процесі реалізації стратегій інтернаціоналізації підвищує їхню ефективність завдяки таким аспектам:

- прискорення доступу до глобальних даних: забезпечення менеджерів актуальною інформацією про кон'юнктуру іноземних ринків, зміни у законодавстві країн-партнерів та митну політику в режимі реального часу.

- оптимізація ресурсів для стратегічного планування: автоматизація комунікацій, міжнародного обліку та консолідованої звітності іноземних філій дозволяє управлінцям зосередитися на формуванні довгострокових конкурентних переваг на світовій арені.

- синхронізація міжнародної взаємодії: використання цифрових платформ (хмарні ERP-системи, міжнародні CRM-мережі, віртуальні середовища для колаборації) сприяє координації дій між штаб-квартирою та віддаленими підрозділами, прискорюючи реалізацію глобальних стратегічних ініціатив.

- прогностична аналітика зовнішнього середовища: застосування систем Big Data та AI для обробки масивів інформації про світові тренди, поведінку споживачів у різних регіонах та волатильність валютних курсів.

- нівелювання суб'єктивних ризиків: мінімізація впливу людського фактору при оцінці потенційних ринків виходу та виборі партнерів, що підвищує об'єктивність стратегічного аналізу. [4]

Водночас цифровізація породжує нові серйозні виклики для стратегічного менеджменту. Серед ключових загроз можна виділити кібератаки, вимоги щодо захисту персональних даних (зокрема, дотримання стандартів GDPR) та небезпека технологічного відставання від конкурентів. Це зумовлює необхідність включення до стратегічних планів окремого блоку, присвяченого цифровій безпеці та систематичному оновленню технологічної інфраструктури.

Фундаментальною складовою трансформації стратегічного управління є штучний інтелект. Його впровадження в міжнародну діяльність підприємств суттєво підвищує точність прогнозів щодо результатів ринкової експансії та дає змогу опрацьовувати складні сценарії розвитку глобальної економіки. Застосування ШІ дозволяє значно знизити рівень невизначеності при ухваленні стратегічних рішень про вкладення коштів в іноземні активи, що в цілому підвищує обґрунтованість міжнародного напрямку розвитку компанії. [5]

Вплив цифрових технологій на стратегічне управління виявляється у переході від статичного планування до динамічного управління в реальному часі. Цифровізація змінює умови виходу на міжнародні ринки, знижуючи поріг входу, але підвищує вимоги до технологічної грамотності менеджменту. Ключем до успішної міжнародної діяльності в сучасних умовах є інтеграція цифрових

інновацій у загальну корпоративну стратегію підприємства, що забезпечує гнучкість, прозорість та стійкість до зовнішніх викликів.

Література:

1. Біловол Р. І. Методологічні підходи до формування і стратегії управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10.
2. Усіченко І. В., Лисенко Т. І., Мироненко М. А. Гуру сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. №61
3. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
4. Машлій Г., Мосій О., Пельчар М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 57. № 2. С. 80–89.
5. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 1 (103). С. 17-23.

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА

Для багатьох українських ІТ-компаній вихід на міжнародний ринок – це не просто стратегічна амбіція, а питання виживання. Саме тому цифровізація маркетингової діяльності набуває особливого значення: вона дозволяє конкурувати глобально без непропорційного зростання витрат. Науковці, зокрема Заяць О. І., Ярема Т. В., Черномаз М. М. [1], підтверджують, що цифрова трансформація не лише оптимізує процеси, а й стає базовим елементом міжнародної конкурентоспроможності. Вибір компанії Sigma Software як об'єкта дослідження зумовлений її статусом одного з найбільших гравців українського ринку, що демонструє успішний досвід побудови глобальної екосистеми. Компанія Sigma Software [2] – один із прикладів того, як комплексна цифрова інфраструктура забезпечує масштабування на світовому ринку через автоматизацію збору даних і персоналізацію комунікацій.

Основним інструментом управління міжнародним маркетингом виступають сучасні CRM-системи. Вони дозволяють об'єднувати дані про клієнтів із різних регіональних офісів компанії. Як зазначають дослідники Шталь Т. та Курцев О. [3], інтеграція таких маркетингових інструментів у діяльність підприємства дозволяє впровадити стратегію наскрізної аналітики. Завдяки цьому кожен етап маркетингової воронки (awareness – обізнаність, interest – інтерес, desire – бажання, action – дія, loyalty – лояльність) стає прозорим: від моменту першої зацікавленості потенційного замовника до фінального підписання міжнародного контракту.

В умовах діяльності сучасної компанії особливого значення набуває використання платформ для маркетингу цільових клієнтів – account-based marketing (ABM). Такий інструмент дає змогу відійти від масових розсилок на користь точного фокусування на конкретних міжнародних корпораціях. Для Sigma Software, яка орієнтується на великих корпоративних замовників, ABM-платформи є одним із ключових інструментів виходу на нові ринки.

Ще одним із перспективних напрямів розвитку маркетингової діяльності є використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних (Big Data). Якщо ще кілька років тому ШІ-інструменти були привілеєм великих корпорацій, сьогодні їх активно впроваджують і середні ІТ-компанії – навіть для задач, де раніше покладалися виключно на інтуїцію аналітика. Використання предиктивної аналітики дає змогу прогнозувати вектори змін на світових ІТ-ринках. Такий підхід забезпечує перехід до динамічного планування. Основні відмінності між традиційними та цифровізованими інструментами наведено у табл. 1.

Отримані дані дають змогу компанії аналізувати ефективність маркетингових кампаній та коригувати канали просування, зокрема у професійних мережах (наприклад, LinkedIn) або галузевих медіаплатформах.

Таблиця 1. Порівняння традиційних та цифрових інструментів міжнародного маркетингу ІТ-підприємства

Параметри порівняння	Традиційні інструменти	Цифровізовані інструменти
Збір та обробка даних	Ручне заповнення звітів, фрагментарність даних	Автоматизований збір через CRM-системи в реальному часі
Взаємодія з клієнтами	Масові розсилки, низька персоналізація	Точковий вплив через ABM-платформи та ШІ-аналітику
Географічне охоплення	Обмежене фізичною присутністю офісів	Глобальна присутність через цифрові екосистеми та хаби
Аналіз ефективності	Оцінка за фактом завершення кампанії	Моніторинг та корегування стратегії в поточному режимі

Цифровізація також суттєво впливає на формування репутаційного капіталу підприємства. Великі міжнародні партнери оцінюють не лише портфоліо послуг, а й те, як компанія поводить себе публічно. Впровадження інтерактивних цифрових звітів та онлайн-платформ для моніторингу соціальних ініціатив підвищує рівень довіри з боку міжнародних партнерів та інвесторів. Таким чином, системне використання цифрових інструментів забезпечує створення гнучкого маркетингового механізму. Така система здатна ефективно підтримувати експертний статус ІТ-підприємства у глобальному цифровому просторі.

Висновки. Отже, використання сучасних цифрових інструментів у міжнародному маркетингу дозволяє ІТ-підприємствам підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами та адаптувати маркетингові стратегії до вимог глобального ринку. Українські ІТ-компанії, зокрема Sigma Software, активно застосовують такі інструменти для зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку, навіть в умовах обмежених ресурсів.

Література:

1. Заяць О. І., Ярема Т. В., Черномаз М. М. Особливості розвитку ІТ-галузі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20>.
2. Sigma Software : офіційна сторінка компанії. URL: <https://sigma.software> (дата звернення: 17.03.2026).
3. Shtal T., Ptashchenko O., Rodionov S., Kurtsev O. Implementation of modern marketing tools in entrepreneurial activity. *Economics of Development*. 2023. Vol. 22, № 4. P. 53-63. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/4.2023.53>.

ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЙ

У сучасних умовах глобалізації економіки міжнародна трудова міграція стає одним із ключових факторів, що визначають динаміку розвитку ринку праці та кадрового потенціалу підприємств. Посилення мобільності робочої сили, відкритість національних економік, цифровізація процесів працевлаштування та розвиток міжнародних корпорацій формують нову конфігурацію трудових ресурсів. Для компаній це створює як нові можливості, так і суттєві виклики у сфері управління персоналом, формування компетентнісної бази та забезпечення конкурентоспроможності.

Кадровий потенціал підприємства можна визначити як сукупність професійних, інтелектуальних, соціальних та організаційних здібностей працівників, що забезпечують ефективне функціонування та розвиток організації. У цьому контексті міжнародна трудова міграція виступає зовнішнім фактором, який безпосередньо впливає на кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів. Вона змінює структуру зайнятості, рівень кваліфікації персоналу, а також підходить до управління людським капіталом [1].

Одним із основних наслідків міжнародної трудової міграції є формування дефіциту кваліфікованих кадрів у країнах-донорах робочої сили. Відтік працівників за кордон призводить до зменшення пропозиції праці на національному ринку, особливо у високотехнологічних та інженерних галузях. Це змушує компанії переглядати свої кадрові стратегії, підвищувати заробітну плату, інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

З іншого боку, трудова міграція сприяє формуванню позитивного ефекту у вигляді трансферу знань і компетенцій. Працівники, які повертаються після роботи за кордоном, приносять із собою нові професійні навички, управлінський досвід та сучасні підходи до організації праці. Це підвищує загальний рівень кадрового потенціалу підприємств та сприяє інноваційному розвитку компаній [2].

Важливим аспектом впливу міжнародної міграції є також посилення конкуренції між роботодавцями на глобальному рівні. Компанії змушені конкурувати не лише на внутрішньому ринку праці, а й з міжнародними роботодавцями, які пропонують більш привабливі умови праці. Це стимулює розвиток сучасних HR-стратегій, включаючи гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу, систему бонусів та нематеріальної мотивації [3].

Крім того, міжнародна трудова міграція суттєво впливає на процеси рекрутингу та формування кадрового резерву. Компанії дедалі частіше використовують міжнародний підбір персоналу, залучають іноземних спеціалістів та формують мультикультурні команди. Це підвищує рівень

інноваційності, але водночас вимагає ефективного управління культурними відмінностями та комунікаційними бар'єрами.

Особливої уваги потребує вплив міграційних процесів на продуктивність праці. З одного боку, відтік працівників може призводити до зниження продуктивності через кадровий дефіцит і перевантаження персоналу. З іншого боку, конкуренція за робочі місця стимулює підвищення ефективності праці, професійний розвиток працівників і впровадження інноваційних технологій управління.

У сучасних умовах важливу роль відіграє державна політика регулювання міграційних процесів. Інструменти стимулювання повернення мігрантів, підтримка молодих спеціалістів, розвиток освітніх програм та створення сприятливого бізнес-клімату є ключовими факторами стабілізації кадрового потенціалу країни. Для підприємств це означає необхідність інтеграції власних HR-стратегій із національними програмами розвитку людського капіталу.

Окремо слід відзначити роль цифровізації у пом'якшенні негативних наслідків трудової міграції. Розвиток віддаленої роботи та цифрових платформ дозволяє компаніям залучати фахівців незалежно від їхнього географічного розташування. Це частково компенсує дефіцит кадрів і сприяє формуванню глобального ринку праці [4].

Таким чином, міжнародна трудова міграція є багатовимірним фактором впливу на кадровий потенціал компаній. Вона одночасно створює ризики втрати кваліфікованих працівників і можливості для підвищення рівня компетентностей через міжнародний досвід, мобільність і глобальну інтеграцію ринку праці. Ефективне управління цими процесами потребує системного підходу, який поєднує корпоративні HR-стратегії, державну політику та інструменти цифрової трансформації.

Крім того, важливим аспектом є розвиток корпоративних програм навчання та адаптації персоналу, що враховують міжнародний досвід працівників. Компанії, які активно інтегрують практики обміну знаннями, наставництва та дистанційного навчання, здатні підвищувати загальний рівень кваліфікації свого кадрового потенціалу та формувати стійкі команди, готові до роботи у мультикультурному середовищі. Такий підхід дозволяє не лише компенсувати втрату кадрів через міграційні процеси, а й створює додаткову конкурентну перевагу на глобальному ринку праці.

Література:

1. Мойсей В. І. Зовнішні ефекти міжнародної трудової міграції // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2015. – <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.41671>
2. Лошенко О. Концепція регулювання міжнародної трудової міграції в Україні // Вісник економіки. – 2017. – <https://doi.org/10.35774/visnyk2017.03.064>
3. Калініна С. П., Ланська С. П., Подунай В. В. Позиціонування України в сучасних міжнародних міграційних процесах // Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки. – 2024. – <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.19-31>
4. Бутник О. Соціально-економічний потенціал людського капіталу в умовах міграційних процесів в Україні // 2024. – <https://doi.org/10.20535/der.2024.art335998>

АДАПТАЦІЯ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ МІЖНАРОДНОГО БАНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА: НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»)

Кредитна діяльність комерційних банків є фундаментальним важелем підтримки макроекономічної стабільності та стимулювання інвестиційних процесів. В умовах сучасних глобальних шоків, посиленних для України наслідками повномасштабної воєнної агресії, високим рівнем інфляції, девальваційними ризиками, традиційні моделі банківського кредитування втрачають ефективність. Кредитна політика перестає бути статичною і трансформується у динамічний механізм адаптації, що дозволяє банку зберігати ліквідність, підтримувати клієнтську базу та мінімізувати ризики. Кредитна політика банку — це сукупність принципів, підходів і правил, що визначають організацію кредитної діяльності, умови надання позик і управління кредитним портфелем [1]. Формується з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища і закріплюється у вигляді стратегічних рішень щодо кредитування. Роль кредитної політики полягає у забезпеченні ефективного розміщення фінансових ресурсів, досягненні балансу між прибутковістю і ризиком та зміцненні фінансової стійкості банку. Залежно від рівня ризик-апетиту та макроекономічних умов розрізняють консервативну, помірну та агресивну кредитну політику [2].

АТ «Креді Агріколь Банк», як частина міжнародної банківської групи *Crédit Agricole Group*, демонструє високий рівень адаптивності до кризових умов. За підсумками 2025 р. банк отримав близько 5,2 млрд грн чистого прибутку [3], що свідчить про ефективність антикризових рішень. Кредитна діяльність АТ «Креді Агріколь Банк» здійснюється в умовах зниження платоспроможності позичальників, обмеженого доступу до довгострокових ресурсів, безпрецентних безпекових ризиків ведення бізнесу. Відтак, її цілями було визначено підтримку ключових секторів економіки, забезпечення високої якості кредитного портфеля та збереження фінансової стійкості (помірно-консервативна кредитна політика). Реалізація зазначених цілей зумовила необхідність адаптації кредитної політики банку за такими напрямками.

1. Диверсифікація кредитного портфеля. Розширення кредитування за межі агросектору на користь платоспроможних експортоорієнтованих сегментів: автокредитування (частка банку – понад 23% ринку [3]), фінансування «зеленої» енергетики (інвестиційна привабливість, державна підтримка), ІТ-сектор (запит на сучасні цифрові сервіси та інновації, валютна виручка). Результат: зниження концентраційного ризику та стабілізація доходів банку в умовах галузевих шоків. Роздрібний кредитний портфель зріс більш ніж на 20% у 2024–2025 рр. [3-4], що компенсувало нестабільність корпоративного сегмента.

2. Інтеграція державних, міжнародних програм підтримки та партнерського фінансування для формування кредитних ресурсів і диверсифікації ризиків:

участь у державній програмі «Доступні кредити 5-7-9%» (надано агрокредитів на суму понад 7 млрд грн); співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР та ін.) у межах програм розподілу ризиків (до 50% покриття кредитного ризику за окремими угодами); партнерські програми з компаніями-постачальниками клієнтів банку (агрохімічними, виробниками сільськогосптехніки, автодилерами). Результат: часткове покриття кредитних ризиків, здешевлення кредитних ресурсів для позичальників, підвищення якості кредитного портфеля, розширення обсягів кредитування навіть у кризових умовах.

3. Удосконалення системи управління кредитними ризиками. Інструменти: впровадження внутрішніх рейтингових моделей (IRB), стрес-тестування за сценаріями НБУ, формування резервів під очікувані кредитні збитки (понад 1 млрд грн у пікові періоди [4]). Результат: підвищення якості кредитного портфеля та забезпечення достатнього рівня капіталу (H2 понад 20%), що суттєво перевищує мінімальні вимоги регулятора; частка проблемних кредитів (NPL) утримується на рівні 10% [4], що є нижчим за середньоринковий показник.

4. Цифровізація бізнес-процесів у кредитуванні. Інструменти: дистанційна ідентифікація клієнтів, автоматизація скорингу, розвиток онлайн-кредитування (через додаток SA+ та ін.). Результат: підвищення доступності послуг в умовах обмеженої фізичної інфраструктури і безпекових ризиків; зниження операційних витрат, скорочення часу ухвалення рішень про кредитування (до 1–2 днів).

5. Інтеграція нефінансових критеріїв у кредитний аналіз (ESG та безпекові фактори). Інструменти: оцінка енергетичної автономності бізнесу, логістичної стійкості, відповідності ESG-критеріям і санкційним вимогам. Результат: зниження довгострокових ризиків, підвищення якості кредитних рішень, формування більш стійкого та відповідального кредитного портфеля.

Таким чином, адаптація кредитної політики АТ «Креді Агріколь Банк» базується на комплексному поєднанні диверсифікації, партнерства, цифровізації та вдосконалення ризик-менеджменту. Це дозволяє забезпечити безперервність кредитування навіть в умовах воєнного стану та підвищити стійкість банківської діяльності. У сучасних умовах саме гнучкість кредитної політики, активна взаємодія з державними та міжнародними інституціями, впровадження інноваційних фінансових інструментів формують основу стабільного розвитку банківського сектору та його здатність підтримувати економічне відновлення України.

Література:

1. Бітнер І., Коротких О. Кредитна політика комерційного банку в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-36>

2. Владика, Ю., Турова, Л., Тарасенко, Т. Адаптація кредитної політики комерційних банків в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-103>

3. Фінансовий результат Креді Агріколь Банку за 2025 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/finansovij-rezultat-kredi-agrikol-banku-za-2025-rik-1935>

4. АТ «Креді Агріколь Банк». Річний звіт за 2024 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2024-ukr.pdf>

ВПЛИВ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЮ МАРКЕТИНГУ ТА КОНВЕРСІЮ В ЕЛЕКТРОННІЙ ТОРГІВЛІ

Електронна торгівля зростає, а вартість залучення клієнта підвищується через конкуренцію в пошуку, соціальних мережах і маркетплейсах. Тому персоналізація безпосередньо впливає на конверсію, середній чек і повторні покупки. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні того, як генеративний штучний інтелект підсилює персоналізацію та за яких умов це дає вимірюваний ефект. Персоналізація в електронній комерції охоплює контент товару, комунікації та інтерфейс із пропозиціями. Точніше врахування наміру підвищує клікабельність, релевантний контент зменшує сумніви, а персональні добірки скорочують відмови під час оформлення замовлення. Дослідження підтверджують приріст клікабельності та конверсії завдяки використанню великих мовних моделей у маркетинговому контенті [2].

Для керованої персоналізації потрібен простий цикл: дані, правила, генерація, перевірка, вимірювання. Практично це реалізується через створення різних версій текстів для сегментів із контролем відповідності атрибутам товарів [3]. Водночас необхідно враховувати ризики недостовірного контенту, упередженості та порушення приватності, тому впровадження має супроводжуватися контролем якості даних і моніторингом інцидентів [4].

Вимірювання ефекту є обов'язковим, оскільки результат можна помилково пов'язати із сезонністю або знижками. Основним інструментом є A/B тестування, а також контроль показників повернень, скарг, звернень у підтримку та маржинальності [5]. Узагальнення сценаріїв і показників наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Сценарії персоналізації на основі генеративного штучного інтелекту та показники оцінки [1;3]

Сценарій	Персоналізація	Основний показник	Ризик і контроль
Опис товару	Варіанти опису під сегмент і намір на основі атрибутів	Конверсія сторінки товару	Контроль фактів і заборонених тверджень
Оголошення або листи	Тексти під аудиторію та контекст, персональні добірки	Клікабельність, конверсія з каналу	Контроль частоти контактів і якості аудиторій
Рекомендації	Добірки з поясненням причини рекомендації	Додавання у кошик, середній чек	Правила пріоритету та контроль маржі

Табл. 1 узагальнює сценарії персоналізації на основі генеративного ШІ та показники їх оцінювання, а рис. 1 відображає результати A/B тестування персоналізованих описів товарів за динамікою конверсії контрольної і тестової груп.

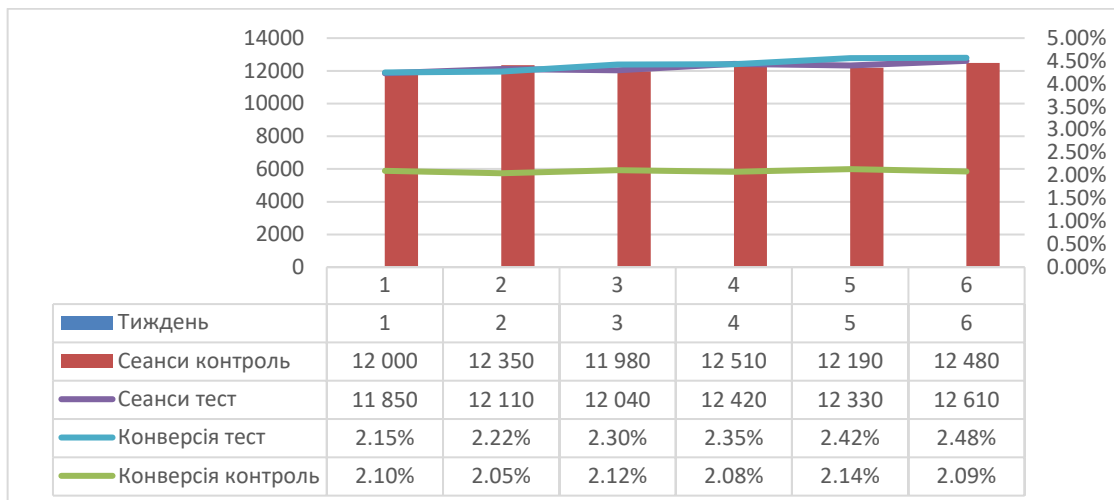


Рис.1. Динаміка конверсії контрольної та тестової груп за результатами A/B тесту персоналізованих описів [2; 5].

На рис. 1 показано, що за майже однакового трафіку в контрольній і тестовій групах упродовж 6 тижнів конверсія тестової групи стабільно вища та в середньому становить 2,32% проти 2,10% у контрольній, що підтверджує позитивний вплив персоналізованих описів на основі генеративного ШІ.

Отже, генеративний штучний інтелект підвищує конверсію через швидке масштабування релевантного контенту і пропозицій, але працює лише за наявності правил, контролю ризиків та системи експериментів. Починати доцільно з одного сценарію з коротким циклом перевірки й далі масштабувати рішення разом із контролем якості, щоб приріст конверсії не погіршував досвід клієнта.

Література:

1. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення: 23.02.2026).
2. Yang H., et al. LLM-Driven E-Commerce Marketing Content Optimization. *Proceedings of the ACM Web Conference*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1145/3757749.3757850>
3. Wasilewski A. Harnessing generative AI for personalized E-commerce product descriptions: A framework and practical insights. *Computer Standards & Interfaces*. 2025. Vol. 94. Art. 104012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2025.104012>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0920548925000418>
4. Tabassi E., et al. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). *NIST AI 100-1*. 2023. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).
5. Lemmens A., Roos J., Gabel S., et al. Personalization and targeting: how to experiment, learn & optimize. *International Journal of Research in Marketing*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016781162500062X> (дата звернення: 23.02.2026).

Казаченко Ілля
(науковий керівник - д.е.н., проф. Інна ДИБАЧ)
ХНЕУ ім. С. Кузнеці, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна парадигма розвитку світової економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності, що безпосередньо впливає на формування стратегій експортної діяльності виробничих підприємств. Цифровізація виступає не лише як технологічний процес, а як ключовий чинник трансформації бізнес-моделей, каналів збуту та механізмів виходу на зовнішні ринки. У контексті концепції «Індустрії 4.0» дані (Big Data), штучний інтелект та хмарні технології стають стратегічними ресурсами підприємств, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, адаптивність до змін попиту та конкурентоспроможність на міжнародних ринках [2; 8].

Одним із ключових факторів формування експортної стратегії є розвиток платформної економіки. Використання цифрових платформ (Amazon, Alibaba, Google) відкриває для виробничих підприємств нові можливості виходу на глобальні ринки без значних інвестицій у традиційну збутову інфраструктуру. Це сприяє зниженню трансакційних витрат, усуненню географічних бар'єрів та розширенню клієнтської бази. Водночас цифровізація змінює структуру експорту: зростає роль нематеріальних активів, таких як програмне забезпечення, інноваційні технології та сервісна складова продукції, що формує нові конкурентні переваги підприємства [4; 6; 7].

Разом із тим, формування ефективної експортної стратегії в умовах цифровізації супроводжується низкою викликів. Посилення глобальної конкуренції та концентрація ринкової влади у великих технологічних компаній ускладнює доступ малих і середніх виробників до міжнародних ринків. Крім того, необхідність адаптації до різних регуляторних вимог, зокрема у сфері електронної комерції, оподаткування та митного контролю, вимагає від підприємств гнучкості та стратегічного планування.

Суттєвий вплив на експортну діяльність має і проблема «цифрового розриву». Підприємства, що функціонують у країнах із розвинутою цифровою інфраструктурою, отримують значні конкурентні переваги завдяки доступу до сучасних технологій та інновацій. Натомість виробничі підприємства в країнах, що розвиваються, змушені включати у свої стратегії додаткові витрати на цифрову модернізацію, розвиток ІТ-інфраструктури та підготовку персоналу. У цьому контексті концепція безперервного навчання (lifelong learning) стає важливою складовою кадрової стратегії експортно орієнтованих підприємств [1;3; 5].

Цифровізація фінансового сектору також створює нові можливості для розвитку експортної діяльності. Використання блокчейн-технологій, цифрових валют та фінтех-рішень дозволяє оптимізувати міжнародні

розрахунки, зменшити ризики та підвищити прозорість зовнішньоекономічних операцій. Це особливо важливо для виробничих підприємств, які прагнуть мінімізувати витрати та підвищити надійність фінансових потоків у міжнародній торгівлі.

Важливим стратегічним напрямом є інтеграція принципів сталого розвитку в експортну діяльність. Використання цифрових технологій для оптимізації ресурсоспоживання, контролю викидів та підвищення енергоефективності виробництва сприяє формуванню «зеленого» іміджу підприємства, що стає важливим фактором конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Це особливо актуально в умовах посилення екологічних стандартів у глобальній торгівлі.

Таким чином, цифровізація суттєво трансформує підходи до формування стратегії розвитку експортної діяльності виробничих підприємств. Ефективна експортна стратегія в сучасних умовах має базуватися на активному використанні цифрових технологій, розвитку інноваційного потенціалу, адаптації до глобальних регуляторних змін та інвестуванні в людський капітал. Лише за умов комплексного підходу підприємство зможе забезпечити стійкі позиції на міжнародних ринках і реалізувати свій експортний потенціал у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Базилевич В. Д. Економічна теорія: Політекономія : підручник. Київ : Знання, 2020. С. 711. URL: https://vpu7.com.ua/documents/e-library/economy/ekonomichna_teoriia_bazylevych.pdf
2. Гальчинський А. С. Четверта промислова революція: зміна парадигми розвитку. *Економіка України*. 2019. № 1. С. 3–17. URL: <https://voxukraine.org/urivok-z-knigi-chetverta-promislova-revoljutsiya-formuyuchi-chetvertu-promislovu-revoljutsiyu-klausa-shvaba>
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2021. 390 с.
4. Диха М. В., Козловський В. В. Світова економіка : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 304 с.
5. Колесник В., Ролик О. Онтологічна стратифікація ІТ-інфраструктури при управлінні якістю ІТ-послуг. *Адаптивні системи автоматичного управління*. 2021. Т. 1, № 38. С. 28–35. URL: <https://asac.kpi.ua/article/view/232954/231823>
6. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
7. Чужиков В. І. Глобальна економіка : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 616 с.
8. Шваб К. Четверта промислова революція. Київ : Форс Україна, 2019. 200 с. URL: https://vpu7.com.ua/documents/e-library/economy/ekonomichna_teoriia_bazylevych.pdf?utm_source=chatgpt.com

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-
КОНФЕРЕНЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

СУЧАСНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ,
ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Матеріали подано в авторській редакції.

Стиль та оформлення збережені.

*Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових
даних, посилань на літературу тощо несуть автори.*

Відповідальний за випуск – Олена БУТЕНКО

Комп'ютерна верстка – Руслан МОГИЛЕВСЬКИЙ