

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Міжнародні економічні відносини та іноземних мов»

«Допущено до захисту»
Зав. кафедрою МЕВтаІМ
д.е.н., професор

_____ Іван МИЦЕНКО
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему:
«ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО
БІЗНЕСУ НА РИНКИ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ»

Виконав здобувач вищої освіти

4 курсу, групи МЕВ-22

ОПП «Міжнародні економічні
відносини»

спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»

_____ Петрухін Ю.В.

« ____ » _____ 2026 р.

Керівник роботи

д.е.н., професор

_____ Іван МИЦЕНКО

« ____ » _____ 2026 р.

Рецензент _____

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економічний

Кафедра Міжнародних економічних відносин та іноземних мов

Рівень вищої освіти Бакалавр

Галузь знань 29 «Міжнародні відносини»

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Іван МИЦЕНКО

«_____» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ПЕРШИМ (БАКАЛАВРСЬКА) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Петрухіна Юрія Валерійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Особливості та напрями виходу українського бізнесу на ринки країн Європейського Союзу

_____ Миценко Іван Михайлович, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Метою є дослідження теоретичних засад, аналіз сучасного стану та обґрунтування стратегічних напрямів виходу українського бізнесу на міжнародні ринки.

Завдання: розкрити сутність та особливості міжнародного бізнесу; визначити основні мотиви та передумови виходу підприємств на міжнародні ринки; дослідити сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності України та її взаємодію з країнами ЄС; проаналізувати основні проблеми та бар'єри інтернаціоналізації українського бізнесу; обґрунтувати механізм виходу підприємств на міжнародні ринки; визначити роль цифрової трансформації у розвитку бізнесу на міжнародному рівні; розробити рекомендації щодо підвищення ефективності виходу українських підприємств на міжнародні ринки..

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф. Миценко І.М.		
Розділ 2	проф. Миценко І.М.		
Розділ 3	проф. Миценко І.М.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, призначення наукового керівника	02.02.2026-13.02.2026	
2	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану його виконання	16.02.2026-06.03.2026	
3	Опрацювання навчальної та наукової літератури і складання плану роботи	09.03.2026-10.04.2026	
4	Проведення наукових досліджень, обробка фактичного матеріалу	13.04.2025-08.05.2026	
5	Написання тексту 1-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	11.05.2026-17.05.2026	
6	Написання тексту 2-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	18.05.2026-31.05.2026	
7	Написання тексту 3-го розділу роботи та подання його на рецензування керівникові	01.06.2026-07.06.2026	
8	Усунення недоліків, написання остаточного варіанта тексту, оформлення кваліфікаційної роботи	08.06.2026-11.06.2026	
9	Перевірка на плагіат	12.06.2026-16.06.2026	
10	Отримання відгуку наукового керівника	17.06.2026-21.06.2026	
11	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.06.2026-25.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії		

Дата видачі завдання

« ____ » _____ 2026 року

Підпис керівника

(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання

« ____ » _____ 2026 року

Підпис здобувача

Анотація

Особливості та напрями виходу українського бізнесу на ринки країн Європейського Союзу. - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня “бакалавр” за освітньо-професійною програмою «Міжнародні економічні відносини» зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» – Центральноукраїнський національний технічний університет. – Кропивницький. – 2026.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти виходу українського бізнесу на міжнародні ринки в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Проаналізовано сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності України та особливості співпраці з країнами Європейського Союзу. Визначено основні бар’єри та ризики, з якими стикаються українські підприємства у процесі інтернаціоналізації. Обґрунтовано механізм виходу бізнесу на міжнародні ринки та запропоновано стратегічні підходи до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств на міжнародному рівні.

Ключові слова: міжнародний бізнес, зовнішньоекономічна діяльність, європейський ринок, інтернаціоналізація, стратегія розвитку, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, експорт, інтеграція.

Abstract

Features and Directions of Ukrainian Businesses' Entry into the Markets of European Union Countries. - Manuscript.

Qualifying bachelor's thesis for the degree of higher education in the educational and professional program "International Economic Relations" in the specialty "International Economic Relations". – Central Ukrainian National Technical University. - Kropyvnytskyi. - 2026.

The paper examines the theoretical and practical aspects of Ukrainian businesses entering international markets under conditions of globalization and digital transformation. The current state of Ukraine's foreign economic activity and its cooperation with European Union countries are analyzed. The main barriers and risks faced by Ukrainian enterprises in the process of internationalization are identified. A mechanism for entering international markets is substantiated, and strategic approaches to improving the efficiency of foreign economic activity are proposed. Particular attention is paid to the role of digital technologies in creating competitive advantages for enterprises in the global market environment.

Keywords: international business, foreign economic activity, European market, internationalization, development strategy, digital transformation, competitiveness, export, integration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	9
1.1. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств у контексті виходу на міжнародні ринки.....	9
1.2. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки	15
1.3. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	19
Висновки до розділу.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	26
2.1. Аналіз сучасного стану та динаміки зовнішньоекономічної діяльності України з країнами ЄС	26
2.2. Сучасні тенденції та виклики розвитку українського бізнесу в умовах війни	37
2.3. Бар'єри та особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки	40
Висновки до розділу.....	45
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	48
3.1. Механізм виходу українського бізнесу на міжнародні ринки та управління ризиками	48
3.2. Стратегічні напрями та інструменти виходу українського бізнесу на міжнародні ринки	53
Висновки до розділу.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, активною цифровізацією та зростанням взаємозалежності національних економік. У таких умовах вихід підприємств на міжнародні ринки стає одним із ключових напрямів забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку. Для українського бізнесу питання інтернаціоналізації діяльності набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та необхідності відновлення національної економіки.

Військові дії на території України суттєво вплинули на функціонування підприємств, спричинивши руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту та скорочення кількості суб'єктів господарювання. У таких умовах вихід на міжнародні ринки для багатьох підприємств стає не лише стратегічним вибором, а й необхідною умовою збереження бізнесу, забезпечення його стабільності та подальшого розвитку.

Крім того, європейський вектор інтеграції України, імплементація Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, а також підтримка з боку міжнародних партнерів створюють нові можливості для розширення зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств. Водночас вихід на міжнародні ринки супроводжується значною кількістю викликів і ризиків, що потребує від бізнесу застосування ефективних стратегічних підходів, адаптації до нових умов функціонування та використання сучасних інструментів управління, зокрема цифрових технологій.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю комплексного дослідження процесу виходу українського бізнесу на міжнародні ринки, визначення основних бар'єрів і перспектив, а також розроблення практичних

рекомендацій щодо підвищення ефективності інтернаціоналізації підприємств в умовах сучасних глобальних трансформацій.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз сучасного стану та обґрунтування стратегічних напрямів виходу українського бізнесу на міжнародні ринки.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність та особливості міжнародного бізнесу;
- визначити основні мотиви та передумови виходу підприємств на міжнародні ринки;
- дослідити сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності України та її взаємодію з країнами ЄС;
- проаналізувати основні проблеми та бар'єри інтернаціоналізації українського бізнесу;
- обґрунтувати механізм виходу підприємств на міжнародні ринки;
- визначити роль цифрової трансформації у розвитку бізнесу на міжнародному рівні;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності виходу українських підприємств на міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження є процес виходу українських підприємств на міжнародні ринки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегій інтернаціоналізації бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, статистичний аналіз, графічний метод, а також метод системного підходу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних організацій, результати соціологічних досліджень, а також нормативно-правові акти.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій українськими підприємствами при формуванні стратегій виходу на міжнародні ринки та вдосконаленні зовнішньоекономічної діяльності.

Структура кваліфікаційної роботи побудована відповідно до логіки дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури з 30 найменувань, 17 рисунків та 4 таблиць . Загальна кількість сторінок – 70.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1 Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств у контексті виходу на міжнародні ринки

На сучасному етапі розвитку світової економіки кожна держава прагне посилити свої позиції на міжнародних ринках і підвищити рівень конкурентоспроможності. За таких умов суб'єкти міжнародного бізнесу активно шукають нові можливості для розширення своєї діяльності за межами національних економік. Це зумовлено насамперед процесами глобалізації, полегшеним доступом до світових ринків, а також необхідністю посилення власних конкурентних переваг.

Українські підприємства також отримують дедалі більше можливостей для інтеграції у міжнародний економічний простір. Воно досягається шляхом ефективного використання наявного потенціалу, розвитку партнерських відносин із закордонними контрагентами, а також освоєння нових ринкових ніш і каналів реалізації продукції. Водночас вихід на зовнішні ринки супроводжується не лише новими перспективами, а й певними ризиками. Попри це, за умови обґрунтованого вибору стратегії та застосування дієвих інструментів її реалізації, український бізнес має всі передумови для повноцінної участі у глобальних економічних процесах.

У межах цього дослідження поняття «міжнародний бізнес» розглядається як система економічних взаємовідносин і господарських операцій, що здійснюються суб'єктами різних країн з метою отримання прибутку [1]. Під поняттям «український бізнес» розуміються національні підприємства різних форм власності, які здійснюють діяльність на внутрішньому ринку та мають потенціал для виходу на міжнародні ринки.

Рішення щодо інтернаціоналізації діяльності підприємства зазвичай формується під впливом низки ключових факторів. Серед них особливе

значення мають розширення можливостей збуту, доступ до ресурсної бази, а також необхідність диверсифікації каналів постачання і реалізації продукції.

Прийняття управлінських рішень у сфері виходу на міжнародні ринки передбачає комплексний аналіз двох основних аспектів: виявлення мотивів інтернаціоналізації та вибір найбільш доцільної форми здійснення міжнародної діяльності [2].

Суттєвий внесок у дослідження даної проблематики зробив Ф. Котлер, який визначив ключові стимули виходу підприємств на зовнішні ринки. До них належать прагнення до отримання вищого прибутку, досягнення економії витрат за рахунок ефекту масштабу, а також зменшення залежності від внутрішнього ринку через диверсифікацію діяльності [3].

Окрім цього, існує низка причин, що спонукають підприємства до освоєння нових, зокрема міжнародних, ринків. Передусім це розширення клієнтської бази завдяки виходу за межі національної економіки, що забезпечує доступ до нових споживачів і сприяє зростанню обсягів реалізації. Важливим фактором є також зниження витрат у результаті масштабування діяльності та подолання обмежень внутрішнього ринку.

Формування стійких конкурентних переваг забезпечується завдяки використанню ключових компетенцій, інноваційних технологій та сучасних методів ведення бізнесу. Це дає змогу ефективніше задовольняти потреби споживачів і посилювати позиції підприємств на міжнародних ринках. Водночас диверсифікація ринків збуту сприяє зменшенню ризиків завдяки можливості гнучко реагувати на зміни попиту та здійснювати перерозподіл продукції між різними ринками.

Крім того, розширення міжнародної присутності позитивно впливає на зростання вартості компанії та підвищення її інвестиційної привабливості. Не менш важливим є і задоволення потреб іноземних споживачів, що досягається

через розширення асортименту продукції та диверсифікацію послуг в умовах глобального середовища.

Варто зазначити, що міжнародні ринки формуються за активної участі провідних компаній різних держав, які здійснюють діяльність в умовах жорсткої конкурентної боротьби та орієнтуються на максимізацію прибутку. За таких умов кожен новий суб'єкт господарювання, який планує вихід на зовнішні ринки, змушений розробляти та впроваджувати ефективні організаційно-економічні інструменти експортної діяльності, здатні забезпечити йому конкурентні переваги та стабільне функціонування на міжнародному рівні.

Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення механізмів виходу підприємств на міжнародні ринки широко висвітлені у наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед них варто відзначити роботи Л. Абалкіна, В. Гриньової, Ф. Котлера, М. Круглова, С. Мочерного, О. Пушкаря, С. Бубенко, В. Васильєвої, В. Лукашука, О. Кириченка, Ю. Козака, В. Ковалевського, Т. Топольницької та інших. Значний внесок у дослідження проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств зробили також Г. Гордєєва, А. Градов, О. Кіреєва, А. Кредисов, Ю. Макогон, Т. Орехова, С. Попов, Б. Синєцький, Л. Стровський та інші науковці.

Важливим елементом реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства та його інтеграції у світовий економічний простір є обґрунтування конкретних механізмів, які сприяють формуванню конкурентних переваг і забезпечують досягнення високих результатів господарської діяльності. При цьому слід підкреслити, що універсальної моделі успішного функціонування підприємства не існує. Водночас ефективність діяльності переважним чином залежить від урахування особливостей обраного ринку, специфіки продукції, а також умов конкурентного середовища.

Крім того, ключового значення набуває проведення комплексного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, оцінка рівня конкуренції, визначення місткості ринку та виявлення ключових переваг підприємства, які можуть бути використані у процесі виходу на зовнішні ринки.

У процесі прийняття рішення щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємство повинно обрати відповідну форму міжнародного бізнесу (рис. 1.1), враховуючи стратегічні орієнтири розвитку, наявні ресурси, умови функціонування, кадровий потенціал, а також можливі ризики та очікувані вигоди від реалізації обраної стратегії.

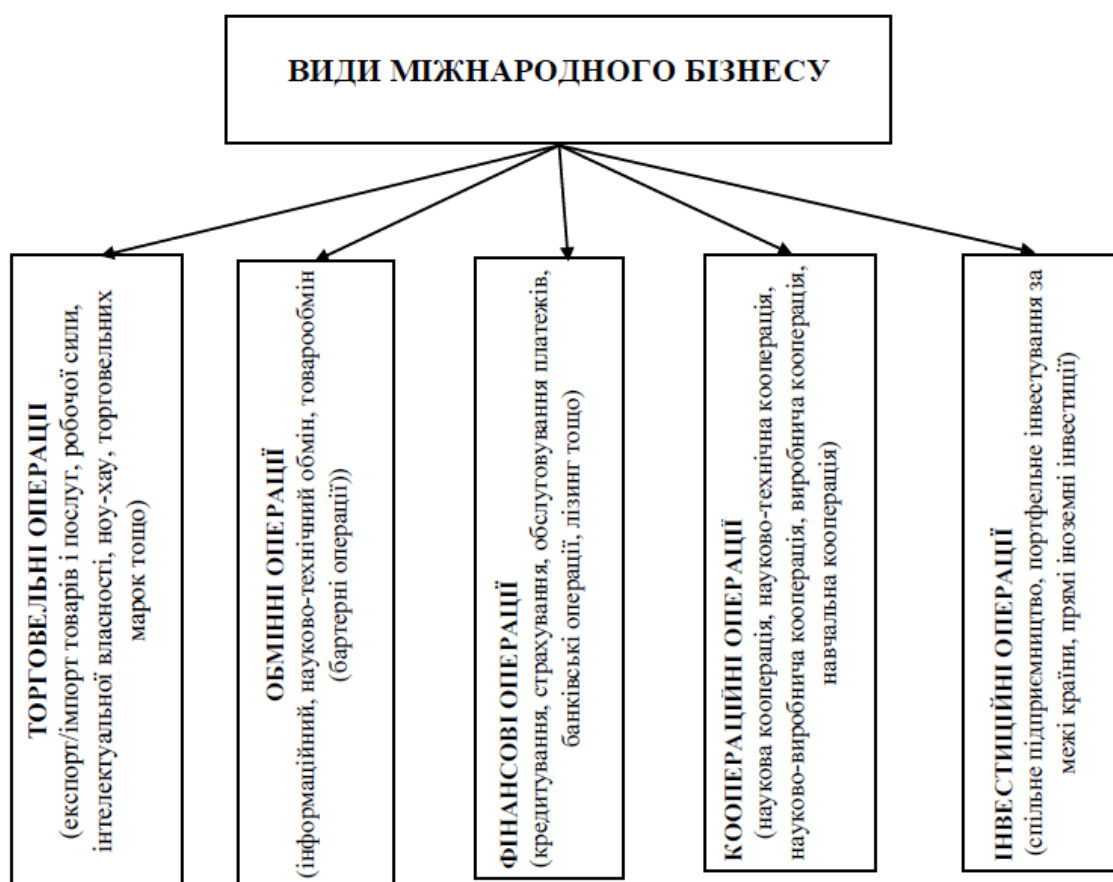


Рис.1.1 Види міжнародного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [1]

Важливу роль у виборі форми та способу виходу підприємства на міжнародні ринки відіграє врахування сукупності визначальних чинників. Передусім до них належать мотиви здійснення зовнішньоекономічної діяльності, рівень забезпеченості підприємства ресурсами для покриття як прямих, так і опосередкованих витрат, пов'язаних із освоєнням нових ринків, а також глибоке розуміння правового середовища країни, у яку планується вихід. Не менш важливим є оцінювання можливих ризиків, зокрема економічного характеру, соціокультурних і ментальних особливостей, а також визначення строків окупності інвестицій і досягнення очікуваного рівня прибутковості.

Спрямованість підприємства на здійснення зовнішньоекономічної діяльності зумовлює необхідність адаптації та вдосконалення його господарського механізму з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання експортного потенціалу. У цьому контексті доцільно окреслити ключові принципи формування результативної зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Перший принцип передбачає забезпечення всебічного розвитку підприємства та узгодженого функціонування всіх його елементів і процесів, включаючи інтеграцію міжнародної діяльності в загальну систему господарювання. Другий принцип полягає у встановленні ефективної взаємодії між основними складовими діяльності підприємства — виробничою, управлінською та збутовою — що сприяє формуванню цілісної системи управління. Третій принцип акцентує увагу на необхідності узгодження стратегії зовнішньоекономічної діяльності із спільною стратегією розвитку підприємства, також із тенденціями внутрішнього і зовнішнього середовища та державною експортною політикою. Четвертий принцип передбачає активне залучення персоналу до формування стратегічних орієнтирів, що забезпечує координацію дій усіх підрозділів і підвищує ефективність реалізації поставлених цілей.

Отже, постає об'єктивна необхідність дослідження механізмів функціонування та розвитку підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності як на рівні окремого суб'єкта господарювання, так і на рівні держави.

Водночас необхідно враховувати, що управлінські рішення щодо виходу на міжнародні ринки можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки у довгостроковій перспективі. Їх результативність значною мірою залежить від рівня обґрунтованості, що дає підстави виокремити три основні підходи до вибору зовнішнього ринку: суб'єктний, дискретний і комплексний. Кожен із зазначених підходів має власні переваги й обмеження, які необхідно оцінювати з урахуванням специфіки продукції або послуг, що плануються до просування на міжнародних ринках.

Діяльність підприємства на міжнародному ринку, як правило, здійснюється за певною логічною послідовністю, що відображає процес його залучення до зовнішньоекономічної діяльності та представлена на рис. 1.2.

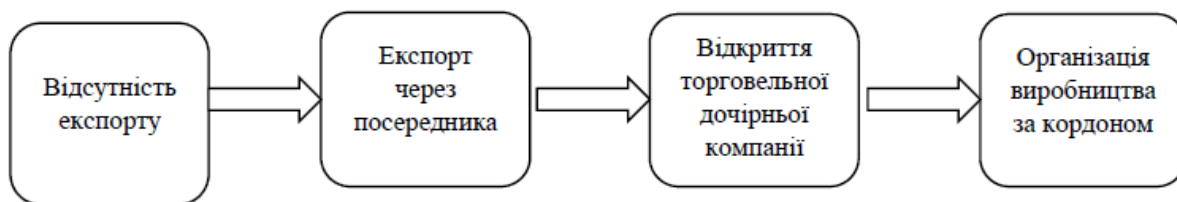


Рис.1.2 Схема послідовного залучення компанії в діяльність при виході на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [4]

На початковому етапі вибір цільового зарубіжного ринку, як правило, визначається рівнем його подібності до внутрішнього ринку країни базування підприємства. У цьому контексті враховуються такі характеристики, як культурне середовище, особливості ділової практики, а також географічна близькість. Найчастіше компанії розпочинають процес інтернаціоналізації з найбільш доступних і зрозумілих ринків, поступово переходячи до більш

віддалених і складних для освоєння напрямів. За умови ефективного стратегічного планування міжнародної діяльності підприємство поступово трансформується з орієнтованого на внутрішній ринок суб'єкта у повноцінного учасника глобального економічного простору.

Таким чином, вихід підприємств на міжнародні ринки супроводжується не лише розширенням можливостей для підвищення ефективності їх діяльності, але й появою нових викликів. Успішна інтеграція у зовнішнє середовище потребує переосмислення традиційних підходів до ведення бізнесу, адаптації до умов жорсткої конкуренції та врахування специфічних особливостей функціонування іноземних ринків. За відсутності належної трансформації стратегій і поведінкових моделей досягнення стабільних позицій на міжнародному рівні стає малоймовірним.

1.2 Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки

Сучасний стан розвитку світової економіки свідчить про те, що важливою передумовою успішного виходу національних підприємств на зовнішні ринки є розроблення та реалізація виваженої стратегії розвитку. Українські компанії мають орієнтуватися на розширення меж своєї діяльності поза внутрішнім ринком, використовуючи можливості, які формуються під впливом глобалізаційних процесів. Завдяки наявному виробничому потенціалу та ресурсній базі вони мають реальні перспективи для інтеграції у міжнародне бізнес-середовище, встановлення ефективних партнерських зв'язків із зарубіжними контрагентами та освоєння нових ринків збуту.

Розробка стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки повинна здійснюватися з урахуванням базових принципів стратегічного управління із застосуванням відповідних аналітичних інструментів. Ухвалення рішення щодо інтернаціоналізації діяльності потребує попереднього аналізу фінансового стану

підприємства, а також формування чіткого плану дій, спрямованого на досягнення визначених стратегічних цілей.

Вибір конкретної стратегії значною мірою залежить від ролі та масштабів зовнішньоекономічної діяльності у загальній системі функціонування підприємства. Якщо така діяльність має обмежене значення, розроблення комплексної стратегії може виявитися недоцільним. Натомість для підприємств, для яких вихід на міжнародні ринки є стратегічним пріоритетом, особливо в умовах посилення конкурентної боротьби, виникає необхідність у впровадженні спеціалізованих стратегічних підходів та формуванні ефективної системи стратегічного управління. При цьому важливо враховувати такі чинники, як потенційні обсяги реалізації продукції, рівень витрат, потреби в інвестиціях, організаційні особливості діяльності, кадровий потенціал та інші ключові параметри.

Світова практика засвідчує, що вихід підприємств на міжнародні ринки може здійснюватися за допомогою кількох базових стратегій, серед яких виділяють експорт, створення спільних підприємств, а також здійснення прямих іноземних інвестицій [5].

Кожне підприємство самостійно обирає оптимальний варіант виходу на зовнішні ринки (рис. 1.3), орієнтуючись на власні стратегічні цілі, наявні ресурси та специфіку умов функціонування. Водночас слід враховувати, що будь-яка обрана стратегія пов'язана з певними ризиками та зобов'язаннями, проте водночас відкриває можливості для досягнення більш високих економічних результатів.

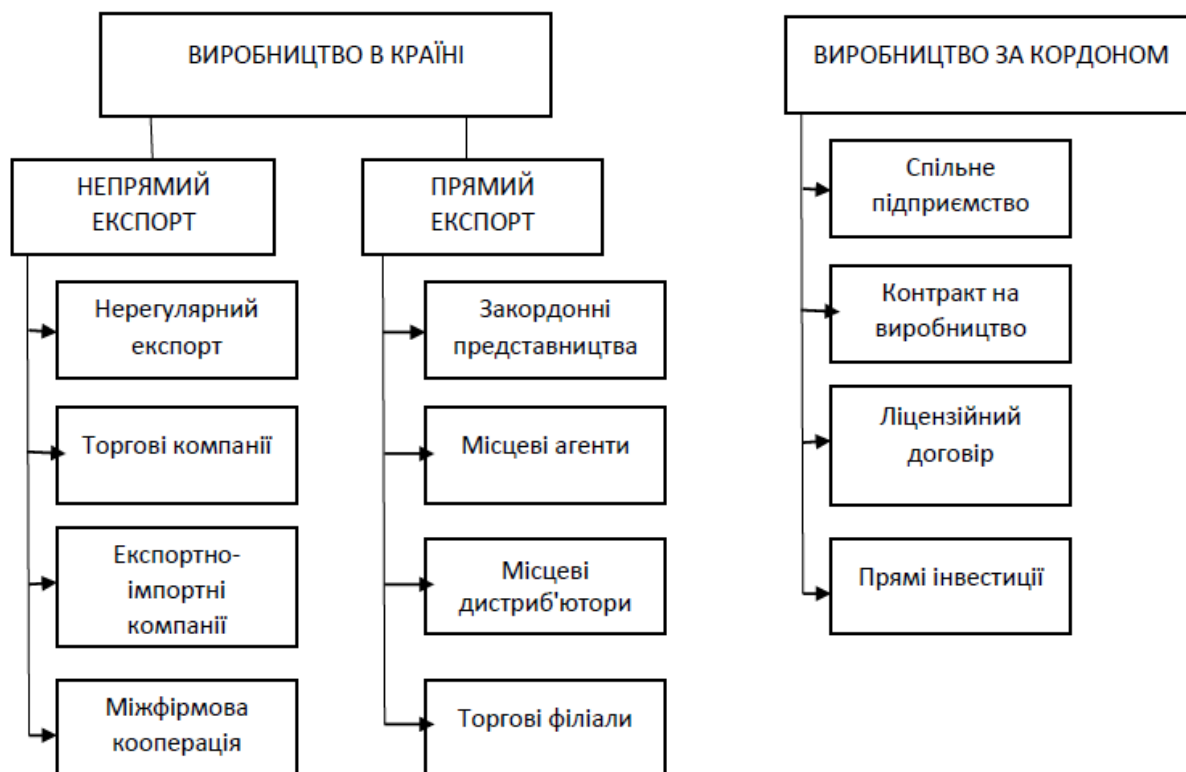


Рис. 1.3 Варіанти виходу на міжнародний ринок країни та вибір каналів збуту продукції

Джерело: побудовано автором на основі [5; 6]

Сутність експортної стратегії полягає у визначенні підприємством пріоритетних зовнішніх ринків для просування продукції за умови збереження виробничої бази в країні походження. У межах такого підходу прийнято розрізняти прямий і непрямий експорт.

Непрямий експорт вважається одним із найбільш доступних у фінансовому плані та водночас найменш ризикованих способів здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У цьому випадку підприємство не бере безпосередньої участі у міжнародних торговельних операціях, не створює спеціалізованих підрозділів і не потребує значних додаткових ресурсів. Експортні операції оформлюються як внутрішні, тоді як фактична реалізація продукції за кордоном здійснюється через посередників. Для організації зовнішньоторговельної діяльності можуть використовуватися різні інструменти,

зокрема міжнародні біржі, тендери, виставки, ярмарки та аукціони. Як правило, такий формат не передбачає довгострокової орієнтації підприємства на активну присутність на зовнішніх ринках [7].

На відміну від непрямого, прямий експорт передбачає повну залученість підприємства до процесу здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Компанія самостійно організовує та контролює всі етапи експортних операцій, що часто потребує створення спеціалізованого підрозділу або делегування відповідних функцій окремим службам. До ключових завдань належать дослідження іноземних ринків, організація логістики, формування цінової політики та забезпечення просування продукції. Реалізація цієї стратегії здійснюється через послідовне виконання таких кроків:

- залучення власних представників за кордоном для первинного вивчення ринку;
- співпраця з місцевими агентами з метою пошуку клієнтів і налагодження комунікації;
- встановлення партнерських відносин із локальними торговельними компаніями;
- створення власного торговельного підрозділу на іноземному ринку у взаємодії з місцевими партнерами [8].

Однією з форм реалізації стратегії виходу на міжнародні ринки є також спільне підприємництво, яке передбачає об'єднання ресурсів національного підприємства з іноземними партнерами для ведення спільної діяльності. Такий підхід сприяє розширенню масштабів виробництва, створенню нових потужностей і підвищенню рівня прибутковості.

Іншим напрямом інтернаціоналізації є стратегія прямого інвестування, яка передбачає вкладення капіталу у створення або розвиток виробничих, логістичних чи торговельних об'єктів за межами країни. Реалізація цієї стратегії забезпечує формування стабільної основи для ведення міжнародного бізнесу,

сприяє створенню нових робочих місць у приймаючій країні та розвитку сприятливого бізнес-середовища. Крім того, прямі інвестиції дозволяють поглибити економічні зв'язки з іноземними партнерами, налагодити ефективну взаємодію з постачальниками та дистриб'юторами, а також адаптувати продукцію до специфіки локального попиту. Важливою перевагою цієї стратегії є можливість повного контролю над вкладеними ресурсами та управління діяльністю відповідно до довгострокових цілей підприємства [6].

Отже, для підприємств, які лише розпочинають вихід на міжнародні ринки, найбільш доцільним варіантом є експортна стратегія. Вона не потребує значних інвестицій, характеризується помірними витратами ресурсів і відносно низьким рівнем ризику на етапі входження на нові ринки збуту.

1.3 Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Прийняття управлінського рішення щодо виходу підприємства на міжнародні ринки супроводжується необхідністю розроблення додаткових маркетингових стратегій, які є важливим інструментом забезпечення обґрунтованості складних управлінських рішень. Формування міжнародної маркетингової стратегії є комплексним і багатоаспектним процесом, що вимагає врахування ризиків і невизначеності, характерних для зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Визначальним елементом такої стратегії є прогнозування можливих варіантів розвитку підприємства та обґрунтування вибору найбільш ефективного з них. Водночас підприємства, які здійснюють діяльність виключно на внутрішньому ринку, як правило, не потребують застосування подібних стратегічних підходів, що є характерними для суб'єктів господарювання, орієнтованих на інтернаціоналізацію.

У табл. 1.1 представлено основні та допоміжні складові маркетингової стратегії, які забезпечують формування стратегічних альтернатив і створюють додатковий інструментарій для розроблення та реалізації комплексної дорожньої карти міжнародної маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Складові елементи міжнародної маркетингової стратегії компанії

Етапи розробки стратегії	Ключові елементи міжнародної маркетингової стратегії	Допоміжні елементи маркетингової стратегії на міжнародних ринках
Корпоративний	Стратегія зростання Портфельна стратегія Конкурентна стратегія бізнесу	Стратегія виходу на міжнародний ринок Стратегія географічної детермінованості Стратегія розширення міжнародного ринку
Функціональний	Стратегія охоплення ринку Стратегія позиціонування Стратегія конкурентної поведінки	Стратегія охоплення міжнародного ринку на рівні країн/регіонів Стратегія міжнародного позиціонування
Інструментальний	Товарна стратегія Цінова стратегія Збутова стратегія Стратегія просування	Стратегія стандартизації комплексу маркетингу Стратегія адаптації комплексу маркетингу

Джерело: складено автором на основі [9]

Процес формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки, як правило, передбачає вибір між двома основними підходами: поступовим (етапним) та одночасним освоєнням зовнішніх ринків.

Стратегія поетапного проникнення ґрунтується на послідовному виході підприємства на найбільш привабливий для нього ринок із подальшим накопиченням досвіду здійснення міжнародної діяльності. Набуті знання та практичні навички використовуються під час подальшого розширення на інші зарубіжні ринки, що дозволяє знизити рівень ризиків і підвищити результативність наступних етапів міжнародної експансії.

Водночас стратегія одночасного проникнення передбачає паралельний вихід підприємства на декілька зовнішніх ринків із метою швидкого

розширення масштабів діяльності та отримання досвіду функціонування в різних ринкових умовах. Такий підхід є найбільш доцільним для компаній, що пропонують інноваційну продукцію з високим ступенем новизни, оскільки дозволяє оперативно зайняти перспективні ринкові ніші та випередити конкурентів, здатних запропонувати аналогічні товари. У цьому контексті одночасне освоєння кількох ринків виступає ефективним інструментом зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що для підприємств, які не мають достатнього досвіду здійснення зовнішньоекономічної діяльності, більш доцільним є використання стратегії поетапного виходу на міжнародні ринки. Такий підхід сприяє зниженню конкурентного тиску, забезпечує поступове накопичення досвіду, більш глибоке вивчення ринкової кон'юнктури та формування ефективної моделі поведінки на міжнародних ринках із урахуванням наявних ресурсів, конкурентних переваг і обмежень.

Крім того, розроблення маркетингової стратегії виходу на міжнародні ринки повинно здійснюватися поетапно з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Це передбачає послідовне проходження ключових етапів, які відображені на рис. 1.4.

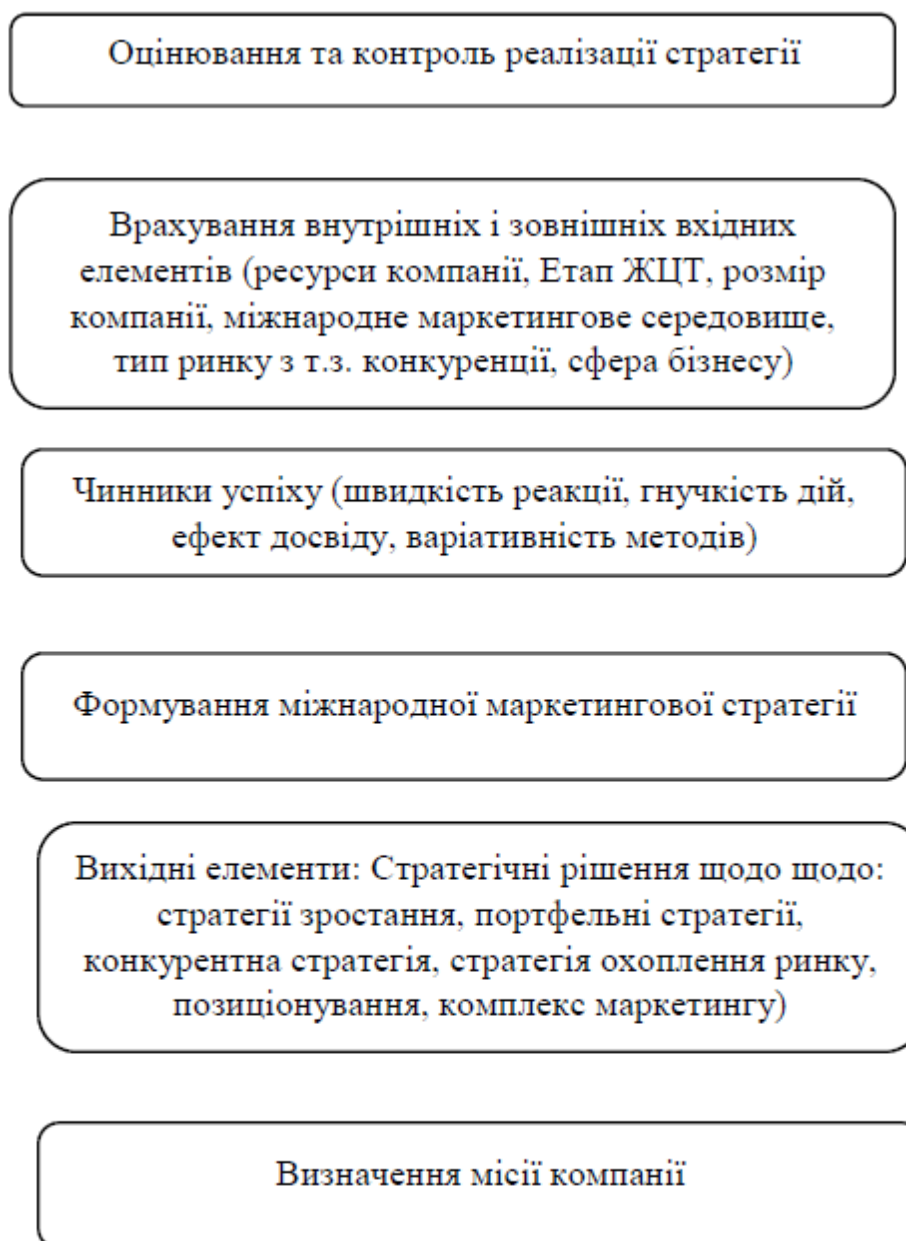


Рис. 1.4 Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії

Джерело: складено автором на основі [9]

Слід наголосити, що маркетингова стратегія інтернаціоналізації діяльності підприємства має поєднувати структурованість і змістовну наповненість із доступністю викладу. Вона повинна охоплювати всі ключові елементи, але водночас бути сформульованою у логічній і зрозумілій формі, що

сприятиме її ефективному сприйняттю та практичній реалізації персоналом підприємства.

Водночас слід зазначити, що на сучасному етапі українські підприємства мають значний потенціал для переходу на якісно новий рівень розвитку та інтеграції у світовий економічний простір. Глобалізаційні процеси формують сприятливі передумови для активізації міжнародної співпраці та розширення участі у світових бізнес-процесах.

З цього погляду підприємства, орієнтовані на вихід на міжнародні ринки, повинні обирати стратегії, які найбільшою мірою відповідають їх ресурсним можливостям і стратегічним пріоритетам, забезпечуючи досягнення довгострокових результатів діяльності.

Формування міжнародної маркетингової стратегії доцільно розглядати як послідовну систему взаємопов'язаних етапів. До них належать: визначення місії підприємства; проведення комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів (зокрема ресурсного потенціалу, стадії життєвого циклу продукції, масштабів діяльності, особливостей міжнародного маркетингового середовища, рівня конкуренції та галузевих характеристик); встановлення ключових факторів успіху (гнучкість, здатність до швидкої адаптації, ефект накопиченого досвіду, варіативність управлінських рішень); формування можливих стратегічних альтернатив; прийняття рішень щодо напрямів зростання, конкурентної поведінки, позиціонування та комплексу маркетингу; а також оцінювання результатів і контроль реалізації обраної стратегії.

Отже, ефективність виходу підприємства на міжнародні ринки значною мірою залежить від обґрунтованості обраної маркетингової стратегії, її відповідності внутрішнім можливостям підприємства та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що в кінцевому підсумку забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку.

Висновки до розділу

Отже, у першому розділі було систематизовано теоретичні підходи та стратегічні аспекти виходу підприємств на міжнародні ринки. Визначено, що в умовах глобалізації світової економіки зовнішньоекономічна діяльність набуває ключового значення для розвитку підприємств, оскільки сприяє розширенню ринків збуту, підвищенню рівня конкурентоспроможності та зростанню фінансових результатів.

У ході дослідження розкрито сутність міжнародного бізнесу та встановлено, що вихід на зовнішні ринки поєднує як значний потенціал розвитку, так і наявність певних ризиків, що потребують зваженого та обґрунтованого підходу до стратегічного планування. Обґрунтовано, що важливу роль у забезпеченні ефективної інтернаціоналізації відіграє формування дієвих організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити адаптацію підприємства до умов міжнародного середовища.

У роботі узагальнено основні стратегії виходу на міжнародні ринки, зокрема експортну діяльність, спільне підприємництво та пряме інвестування. Встановлено, що кожна із зазначених стратегій має свої специфічні характеристики, переваги та обмеження, а їх вибір визначається ресурсним потенціалом підприємства, його стратегічними цілями та умовами функціонування. Доведено, що для підприємств, які перебувають на початковому етапі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, найбільш доцільною є експортна стратегія, яка характеризується відносно низьким рівнем ризику та помірною потребою в ресурсах.

Окрему увагу приділено дослідженню процесу формування маркетингової стратегії виходу на міжнародні ринки. Встановлено, що він має комплексний, поетапний характер і передбачає врахування як внутрішніх можливостей підприємства, так і впливу факторів зовнішнього середовища. Підкреслено, що

ефективна маркетингова стратегія повинна відзначатися гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на досягнення довгострокових результатів.

Отже, успішна реалізація процесу виходу підприємства на міжнародні ринки можлива лише за умови застосування комплексного стратегічного підходу, врахування особливостей зовнішнього середовища та раціонального використання наявних ресурсів. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

2.1 Аналіз сучасного стану та динаміки зовнішньоекономічної діяльності України з країнами ЄС

Сучасні умови діяльності українського бізнесу та суспільства характеризуються підвищеним рівнем нестабільності й невизначеності, що охоплює більшість соціально-економічних сфер і зумовлене воєнними діями на території України. У таких обставинах вихід вітчизняних підприємств на міжнародні ринки доцільно розглядати не лише як стратегічний напрям досягнення довгострокових цілей і розширення ринків збуту, але й як об'єктивну необхідність для збереження виробничого потенціалу та забезпечення подальшого розвитку. Останніми роками спостерігається активізація процесів релокації бізнесу, що проявляється у перенесенні діяльності підприємств за кордон шляхом створення нових юридичних осіб, представництв або філій.

Зазначені тенденції відкривають перед українськими компаніями додаткові можливості, пов'язані з доступом до міжнародних ринків, ресурсної бази та партнерських мереж, однак одночасно супроводжуються значними ризиками та викликами, які потребують ретельного аналізу. Незважаючи на поширене твердження про те, що кризові явища можуть виступати каталізатором розвитку та створювати нові можливості, започаткування бізнесу за межами країни має здійснюватися на основі чітко сформованої стратегії та обґрунтованого плану дій, спрямованого на мінімізацію ризиків і досягнення визначених цілей.

Повномасштабне вторгнення російської федерації у 2022 році сприяло консолідації зусиль Європейського Союзу та його фінансових інституцій у напрямі підтримки України в економічній, соціальній і фінансовій сферах. Наслідки цієї підтримки проявилися не лише у внутрішніх процесах розвитку

економіки, але й у трансформації зовнішньоекономічних зв'язків. Зокрема, аналіз динаміки зовнішньої торгівлі (рис. 2.1) свідчить про поступове зростання частки країн Європейського Союзу у зовнішньоторговельному обороті України, що простежується ще з 2019 року, паралельно зі скороченням ролі країн СНД.

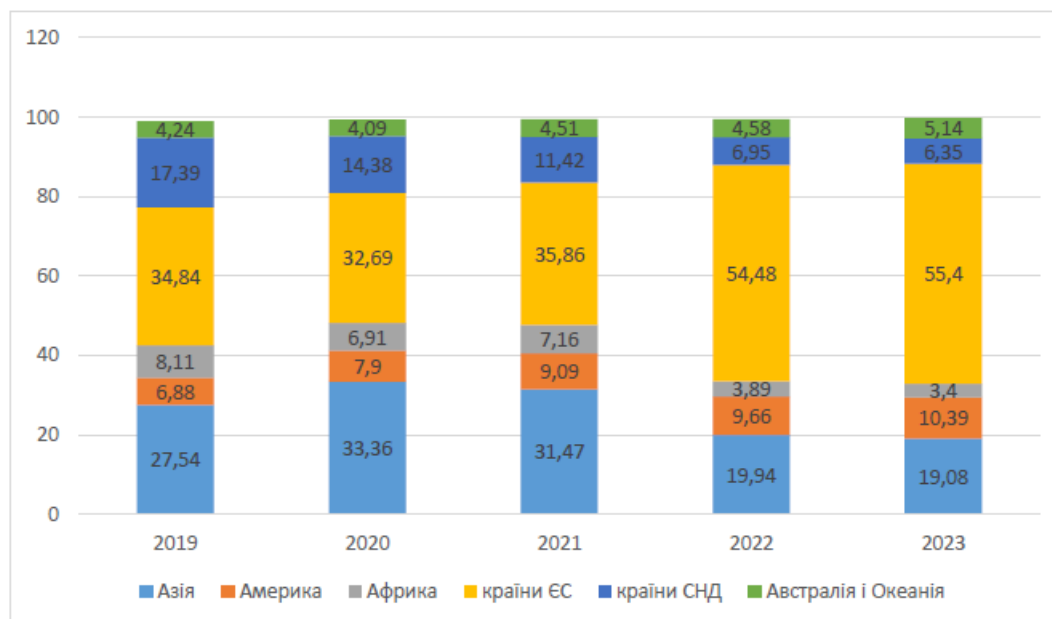


Рис.2.1 Динаміка частки країн членів Європейського Союзу у зовнішній торгівлі України у 2019-2023 роках, %

Джерело: складено автором на основі [10]

Слід зазначити, що у 2022–2023 роках Україна чітко окреслила свого ключового стратегічного партнера у сфері зовнішньоекономічної діяльності — країни Європейський Союз. Обраний євроінтеграційний курс розвитку держави безпосередньо впливає на формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності національних підприємств. Європейський ринок створює значні можливості для розвитку бізнесу, зокрема завдяки доступу до сучасних технологій, передових управлінських практик і накопиченого досвіду. Це, своєю чергою, сприяє посиленню конкурентоспроможності українських компаній як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Аналіз статистичних даних, наведених на рис. 2.2, підтверджує наявність стійкої тенденції до зростання відповідного показника, починаючи з 2016 року.

Разом із тим спостерігається відхилення від загальної динаміки у 2020 році, коли було зафіксовано істотне скорочення (–11,82%). Подібне зниження було характерним не лише для України, а й для більшості країн світу, що пояснюється впливом пандемії COVID-19 та її негативними наслідками для функціонування глобальної економіки.

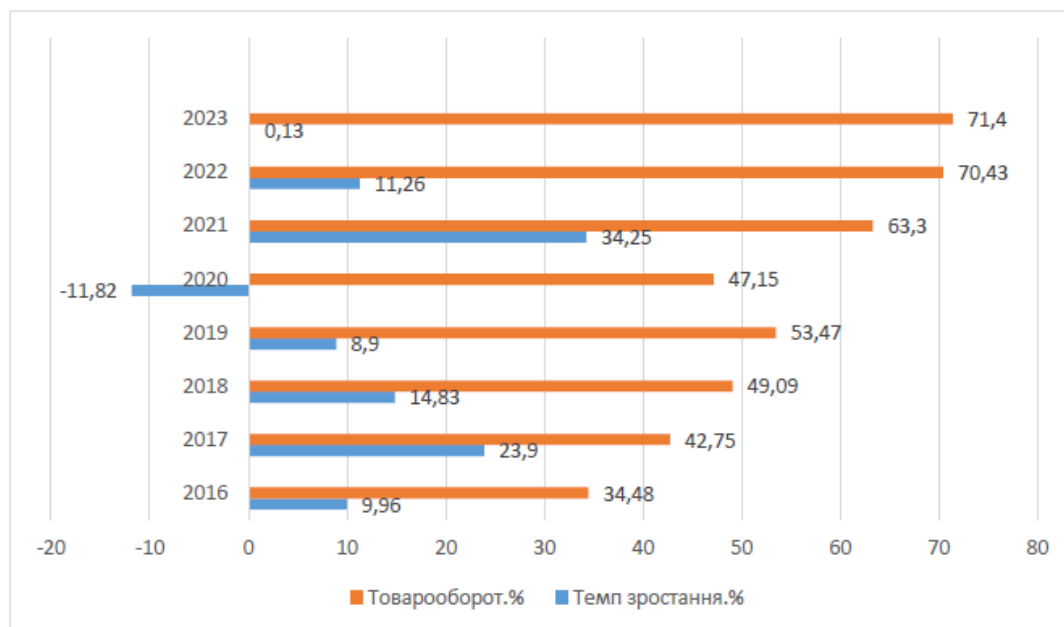


Рис.2.2 Аналіз динаміки зовнішньоторговельного обороту між Україною та країнами-членами ЄС за період 2016-2023 рр., млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі [11]

У подальшому, упродовж 2021–2023 років, простежується поступове відновлення та подальше стабільне зростання обсягів зовнішньоторговельного обороту між Україною і країнами Європейський Союз. Така динаміка свідчить про посилення економічної співпраці та поглиблення торговельно-економічних зв'язків між сторонами.

Наступним важливим аспектом аналізу є дослідження товарної структури експортно-імпортних операцій України з країнами Європейського Союзу. У межах даного дослідження було проаналізовано зміну відповідних показників за період 2021–2023 років, результати чого відображені на рис. 2.3 та 2.4.

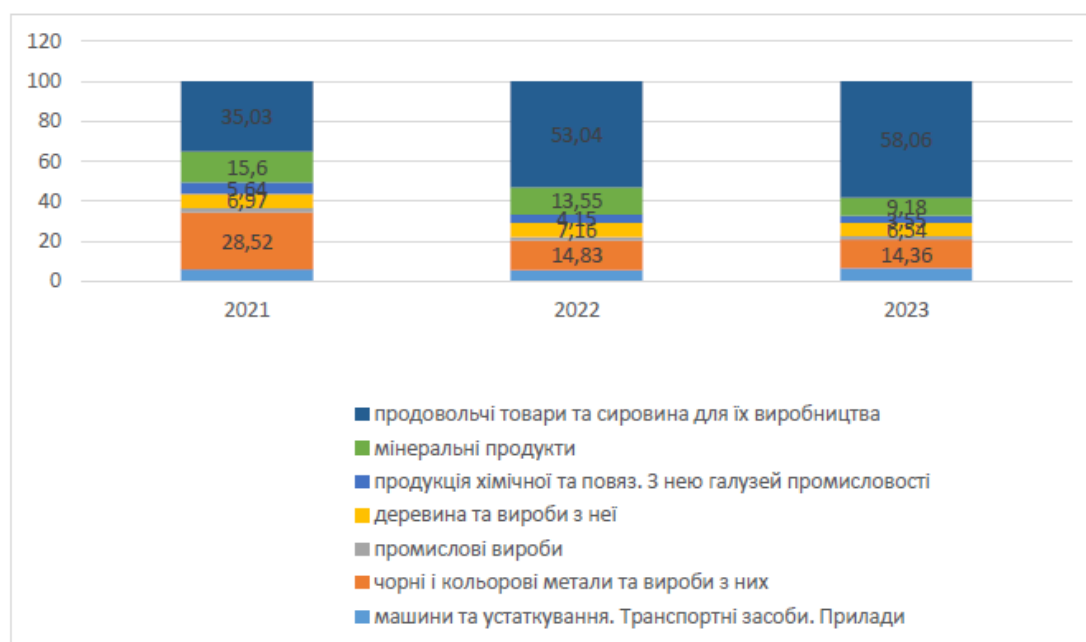


Рис. 2.3 Товарна структура експорту Україна та країн-членів ЄС у загальному обсязі за період 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі [10, 11]

Проведений аналіз товарної структури експорту за досліджуваний період свідчить про суттєві зміни, зумовлені впливом воєнних дій на території України. Основна маса традиційних товарних груп, які тривалий час формували основу експорту до країн Європейський Союз, демонструють скорочення обсягів, що, відповідно, призвело до зменшення їх частки у загальній структурі експорту.

Водночас спостерігається значне посилення ролі продовольчої групи та сировини для її виробництва. Її частка зросла з 35,03% у 2021 році до 58,06% у 2023 році, що свідчить про приріст на 23,03%. Окрім цього, незначне збільшення зафіксовано у категорії «машини, устаткування, транспортні засоби та прилади», частка якої зросла на 0,43%.

Натомість інші ключові товарні групи продемонстрували негативну динаміку. Зокрема, частка чорних і кольорових металів та виробів із них скоротилася майже вдвічі — з 28,52% у 2021 році до 14,36% у 2023 році

(зниження на 14,16%). Частка мінеральних продуктів зменшилася з 15,6% до 9,18% (–6,42%), а продукції хімічної промисловості — з 5,64% до 3,55% (–2,09%). Також незначне скорочення спостерігається у групах промислових товарів і виробів з деревини — на 0,37% та 0,43% відповідно.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що провідну позицію в експортній структурі України продовжує займати продовольча продукція. Країни Європейського Союзу залишаються одним із ключових торговельних партнерів України, що актуалізує необхідність адаптації виробничих процесів національних підприємств до європейських стандартів якості та безпеки. Такий підхід сприятиме подальшому нарощенню експортних обсягів, підвищенню конкурентоспроможності українських компаній, а також створенню умов для збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Варто також відзначити, що з початку повномасштабної війни країни Європейського Союзу реалізували низку заходів, спрямованих на підтримку українського експорту. Зокрема, у червні 2022 року було скасовано антидемпінгові мита та тарифні квоти, що сприяло спрощенню доступу українських товарів на європейський ринок і підтримці бізнесу в кризових умовах. Значна частина українських підприємств змогла скористатися цими можливостями для активізації зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз структури імпорту з країн Європейського Союзу за 2021–2023 роки (рис. 2.4) дозволяє виокремити основні тенденції. Найбільшу частку в імпорті становлять мінеральні продукти, передусім енергоносії: 16,41% у 2021 році, 27,91% у 2022 році та 23,43% у 2023 році. Частка продукції хімічної промисловості демонструє поступове зниження — з 25,63% у 2021 році до 21,6% у 2022 році з подальшим незначним зростанням до 22,76% у 2023 році. Водночас вагому частку імпорту формують машини, устаткування, транспортні засоби та прилади: 32,22% у 2021 році, 26,17% у 2022 році та 29,3% у 2023 році.

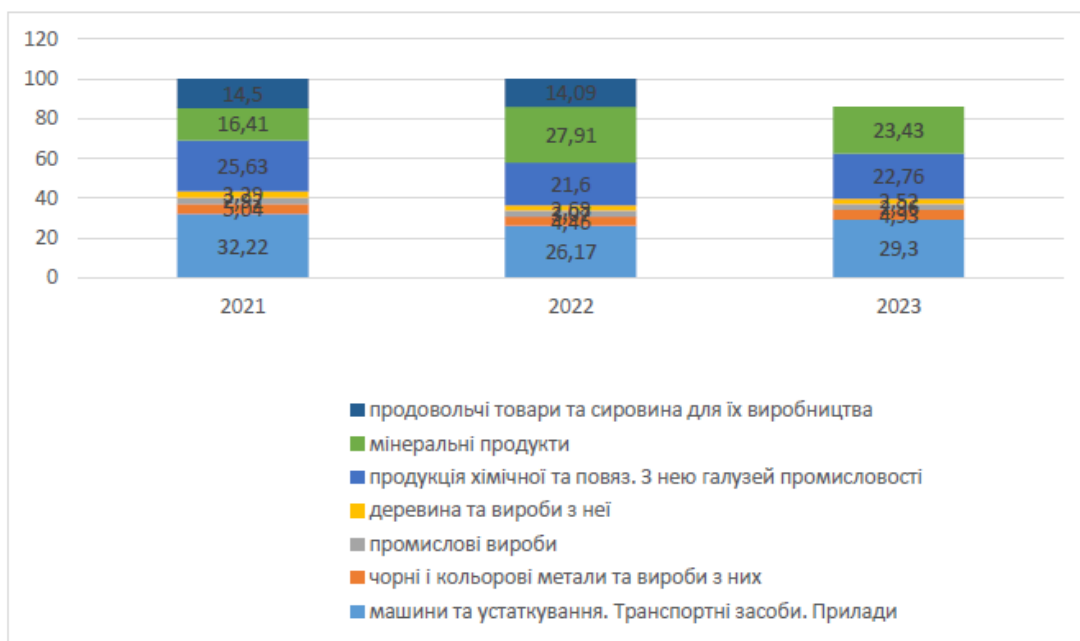


Рис. 2.4 Товарна структура імпорту Україна та країн-членів ЄС загальній структурі за період 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі [10,11]

Зазначені трансформації у структурі імпорту значною мірою обумовлені наслідками воєнних дій, які супроводжуються руйнуванням цивільної, промислової та енергетичної інфраструктури. Це, своєю чергою, призвело до суттєвого зростання потреби у додаткових джерелах енергозабезпечення, що спричинило збільшення імпорту генераторів. Окрім цього, в умовах повномасштабного вторгнення зросла потреба у транспортних засобах, зокрема для військових цілей. Значна частина такої техніки надходила від європейських партнерів у форматі гуманітарної допомоги, а також закуповувалася за кошти громадян і організацій, що зумовило збільшення імпорту автотранспорту з країн Європейський Союз.

Як було встановлено на попередніх етапах дослідження, протягом останніх років провідне місце в експорті до країн Європейського Союзу займають продовольчі товари та сировина для їх виробництва. Динаміка експорту цієї товарної групи наведена на рис. 2.5.

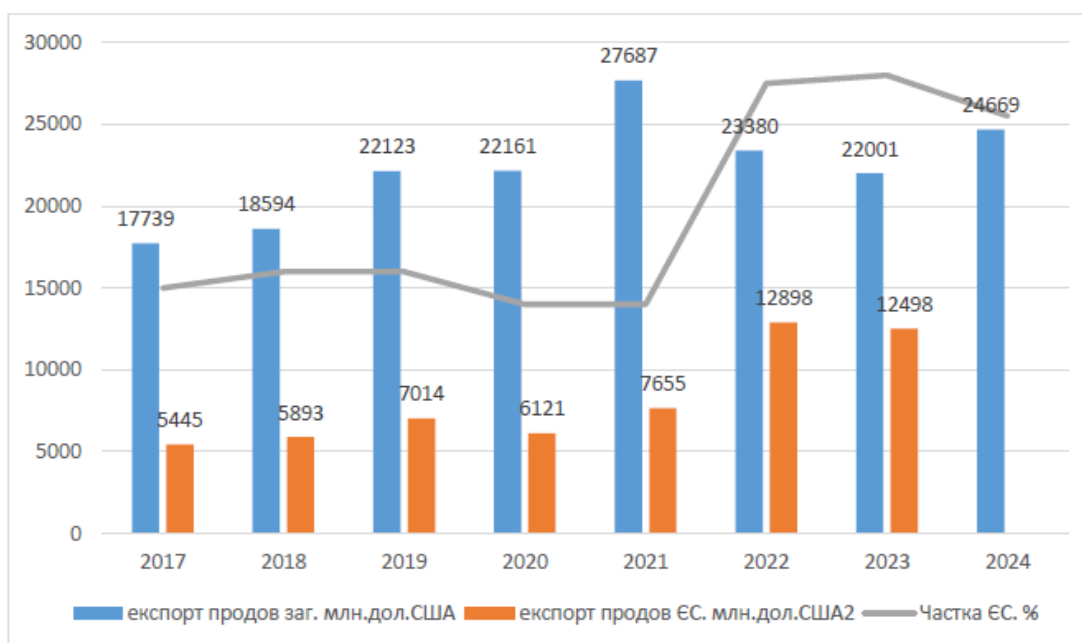


Рис.2.5 Частка країн-членів ЄС в динаміці експорту продовольчої продукції України за період 2017-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі [10, 11]

Аналіз представлених даних свідчить про чітку тенденцію до зростання частки продовольчої продукції у структурі експорту, починаючи з 2022 року. Зокрема, її частка становила 55,2% у 2022 році, зросла до 56,8% у 2023 році, а у 2024 році залишилася на високому рівні — 52%. Отримані результати підтверджують, що країни Європейського Союзу виступають ключовими партнерами України у сфері експорту продовольчої продукції на міжнародному ринку.

У зв'язку з цим вітчизняним виробникам доцільно не лише зберігати, але й посилювати сформовану позитивну динаміку співпраці з країнами Європейського Союзу. Це сприятиме подальшому нарощуванню експортного потенціалу, зміцненню позицій України на світових продовольчих ринках, а також формуванню передумов для стабільного економічного розвитку.

Воєнні дії на території України призвели до суттєвих змін у функціонуванні національної економіки, зокрема негативно позначилися на

виробничому потенціалі, логістичних ланцюгах і забезпеченості трудовими ресурсами. У результаті цього можливості доступу до ключових міжнародних ринків були значно обмежені. Такі умови зумовили трансформацію структури експортно-імпортних операцій, що проявилось, зокрема, у переорієнтації експорту на продовольчу продукцію, насамперед товари аграрного сектору.

За таких обставин серед країн Європейський Союз основними торговельними партнерами України стали Польща, Іспанія, Німеччина, Нідерланди, Італія, Румунія та Болгарія, на які припадає значна частка експортних поставок.

Подальше дослідження географічної структури зовнішньоторговельних операцій між Україною і країнами Європейського Союзу дає змогу простежити відповідні тенденції змін, що представлені нижче.

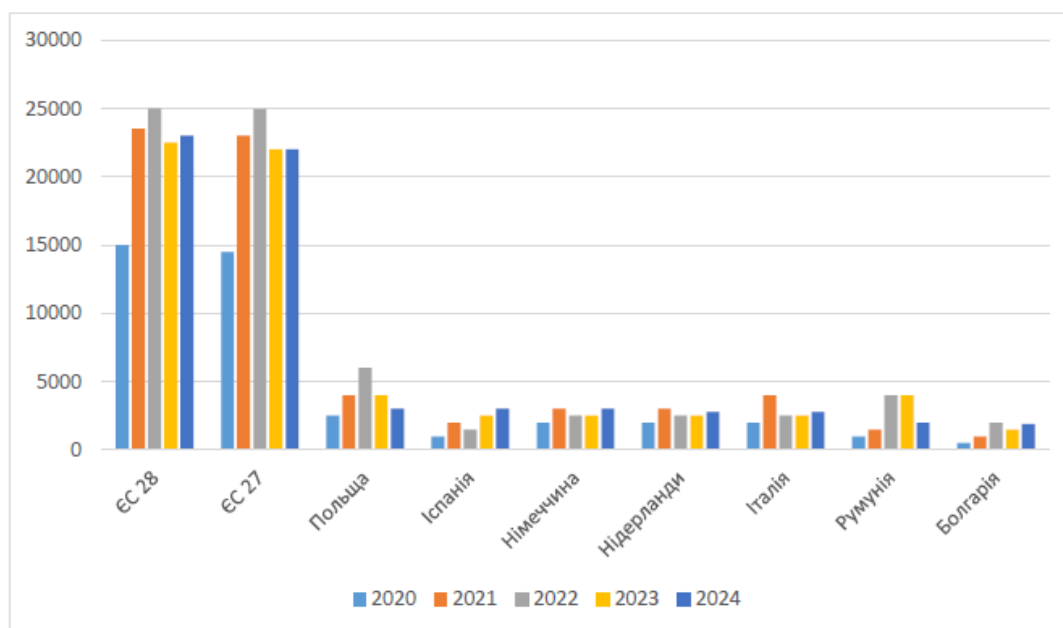


Рис. 2.6 Динаміка експорту товарів України до країн ЄС у 2020–2024 рр., млн дол. США

Джерело: складено автором на основі [10, 11]

Проведений аналіз динаміки експортних показників свідчить про істотне зменшення обсягів постачання товарів до країн ЄС у 2023–2024 роках.

Аналогічна тенденція спостерігається і в загальних обсягах експортних операцій України з іншими країнами світу.

Такі зміни зумовлені насамперед скороченням виробничої активності в країні, а також припиненням функціонування частини підприємств або їх переміщенням за межі України впродовж другого та третього років повномасштабної війни.

Упродовж 2020–2024 років ключовими постачальниками товарів і послуг до України серед країн Європейський Союз були Польща, Німеччина, Італія, Чехія, Болгарія, Греція та Словаччина. Географічна структура імпорту в Україну відображена на рис. 2.7.

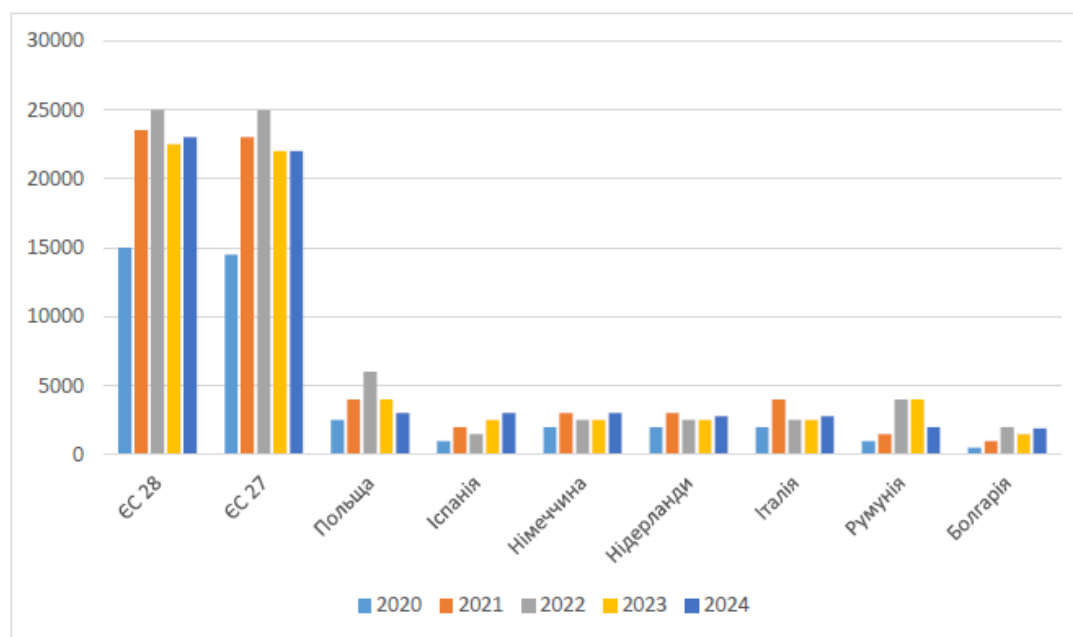


Рис. 2.7 Динаміка імпорту товарів України з країн ЄС у 2020–2024 рр., млн дол. США

Джерело: сформовано авторами за даними [10; 11]

Аналіз динаміки показників, представлених на рис. 2.8, свідчить про поступове та стійке зростання обсягів імпорту протягом останніх років, що обумовлено чинниками, розглянутими у попередніх підрозділах.

Водночас слід підкреслити, що сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності України характеризується погіршенням показників торговельного балансу, що підтверджується даними, наведеними у табл. 2.1. Негативна тенденція простежується як у загальному обсязі зовнішньої торгівлі, так і у взаємовідносинах із країнами Європейського Союзу.

Таблиця 2.1

**Динаміка зовнішньоторговельного обороту України з країнами-членами
ЄС-28 протягом 2016-2024 років, млн.дол.США**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Експорт	10698	14116	16314	17107	15202	23856	25181	22283	22731
Імпорт	15417	18825	21131	23093	22200	28058	26269	32318	35330
Сальдо ТБ	-4719	-4709	-4817	-5986	-6998	-4202	-1088	-10035	-12599

Джерело: складено автором на основі [10]

Згідно з даними, наведеними у табл. 2.1, найбільш значне від’ємне сальдо торговельного балансу було зафіксовано у 2023–2024 роках. Порівняно з 2022 роком його обсяги зросли відповідно у 9,2 та 11,5 раза, що свідчить про поглиблення дисбалансу у зовнішній торгівлі.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дає підстави стверджувати, що країни Європейського Союзу є стратегічно важливими партнерами України в різних напрямках співпраці, зокрема у сфері міжнародної торгівлі. Динаміка зовнішньоторговельних операцій між Україною та Європейським Союзом засвідчує загальну тенденцію до зростання, що свідчить про поступове поглиблення економічної взаємодії.

Україна має значний потенціал розвитку у провідних галузях економіки, серед яких металургія, машинобудування, хімічна промисловість, а також аграрний сектор і переробна індустрія. Водночас воєнні дії, пов’язані з агресією російської федерації, продовжують створювати суттєві перешкоди для

стабільного функціонування економіки та розвитку торговельно-економічних відносин із країнами Європейського Союзу.

Водночас реалізація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС відкриває широкі можливості для поглиблення економічної інтеграції українського бізнесу до європейського економічного простору та є важливим етапом на шляху до повноправного членства України в Європейському Союзі [12].

2.2 Сучасні тенденції та виклики розвитку українського бізнесу в умовах війни

На сучасному етапі розвитку підприємницьке середовище в Україні характеризується наявністю численних викликів і ризиків, зумовлених економічною, політичною та соціальною нестабільністю. Серед додаткових чинників, що ускладнюють ведення бізнесу, доцільно виокремити корупційні прояви, недостатній рівень безпеки праці та охорони здоров'я, зниження купівельної спроможності населення, обмежений доступ до сировинних, матеріальних і фінансових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також активізацію міграційних процесів. Сукупний вплив цих факторів негативно позначився на розвитку національного підприємництва.

Зокрема, за перше півріччя 2024 року в Україні припинили діяльність понад 92 тисячі суб'єктів господарювання, що на 54% перевищує показник аналогічного періоду 2023 року [13]. Найбільша кількість закриттів зафіксована у сфері роздрібної торгівлі — близько 29 тис. підприємців (зростання на 44,8%), у галузі інформаційних технологій — 16 тис. (зростання на 65,9%), а також у секторі інших послуг — 9,7 тис. (зростання на 60,8%).

Крім того, протягом зазначеного періоду діяльність припинили приблизно 15% юридичних осіб, що становить близько 15 тисяч підприємств. Найбільше скорочення зафіксовано у таких галузях, як оптова торгівля (приблизно 200

компаній), операції з нерухомістю (148 компаній) та будівництво (95 компаній) [14].

Попри складні умови, частина українських підприємств змогла адаптуватися до нових реалій і використати кризові фактори як стимул для розвитку, зокрема шляхом виходу на міжнародні ринки. Для окремих суб'єктів господарювання розширення діяльності за кордон планувалося ще до початку повномасштабних воєнних дій, однак війна, її економічні наслідки та значні міграційні процеси суттєво прискорили реалізацію цих планів.

Варто відзначити, що орієнтація на зовнішні ринки, зокрема на країни Європейський Союз, вже тривалий час розглядається українським бізнесом як один із ключових напрямів розвитку. Це підтверджується результатами аналітичних досліджень. Так, за даними онлайн-опитування 750 респондентів, проведеного компанією Київстар («Київстар Бізнес») у листопаді 2023 року, частка підприємств, представлених на міжнародних ринках, у 2023 році зросла на 13% порівняно з попереднім роком, причому значну частку серед них становлять компанії виробничого сектору та ІТ-галузі [15].

Додатково, результати опитування Європейська Бізнес Асоціація свідчать, що близько 14% українських компаній планували розширення своєї діяльності на міжнародних ринках у 2024 році [16]. При цьому частка підприємств, які вже здійснюють експортні операції, становить 17% (проти 14% у 2023 році).

Згідно з дослідженням Американська торговельна палата в Україні, у якому взяли участь 111 представників бізнесу (з них 78% — керівники та 22% — топ-менеджери), приблизно 27% компаній планують вихід на нові міжнародні ринки. Основними напрямками розширення визначено країни Європи (87%), Азії (30%), США (30%), Африки (13%) та Австралії (7%) [17].

Водночас результати опитування, проведеного Центр економічного відновлення (CER) спільно з Advanter Group у 2023 році, свідчать, що більшість українських підприємств (близько 57%) продовжують орієнтуватися виключно

на внутрішній ринок, тоді як лише 8% респондентів планують здійснювати зовнішньоекономічну діяльність і виходити на міжнародні ринки [18].

Особливу увагу привертають статистичні дані, що характеризують активність українського бізнесу за межами країни. Зокрема, у 2023 році в Польща кожне десяте новостворене підприємство було засноване громадянами України. Загалом українці зареєстрували близько 30,5 тисяч нових компаній. Крім того, упродовж 2022–2023 років приблизно 48,5 тисяч українців оформили статус фізичної особи-підприємця на території Польщі [19]. Така динаміка значною мірою пояснюється масштабними міграційними процесами, оскільки саме Польща стала основним напрямом переміщення українських громадян. За офіційними даними польського уряду, станом на 1 січня 2024 року понад 950 тисяч українців отримали тимчасовий захист, тоді як загальна кількість осіб, які виїхали з початку війни, досягла 1,3 мільйона [20].

Разом із тим Польща не є єдиною країною Європейський Союз, де українські підприємці активно розвивають свою діяльність. Значна кількість вітчизняних компаній уже розширила географію бізнесу та успішно функціонує на міжнародних ринках, зокрема в інших державах Європейського Союзу.

Узагальнюючи наведене, можна зазначити, що у 2022–2024 роках значна частина українських підприємств була змушена адаптувати свою діяльність до нових умов господарювання. Це проявилось у пошуку альтернативних напрямів розвитку, освоєнні нових ринків збуту та виході на міжнародний рівень шляхом географічної диверсифікації бізнесу. Хоча окремі компанії мали досвід зовнішньоекономічної діяльності ще до початку війни, для більшості суб'єктів господарювання саме кризові обставини стали стимулом до інтернаціоналізації.

Варто також зауважити на суспільне ставлення до процесів релокації бізнесу. За результатами дослідження компанії Gradus Research, близько 70% громадян України з розумінням ставляться до перенесення діяльності підприємств за кордон. Найвищий рівень підтримки таких рішень

спостерігається серед молоді віком 18–34 років — близько 75% опитаних (рис. 2.8).

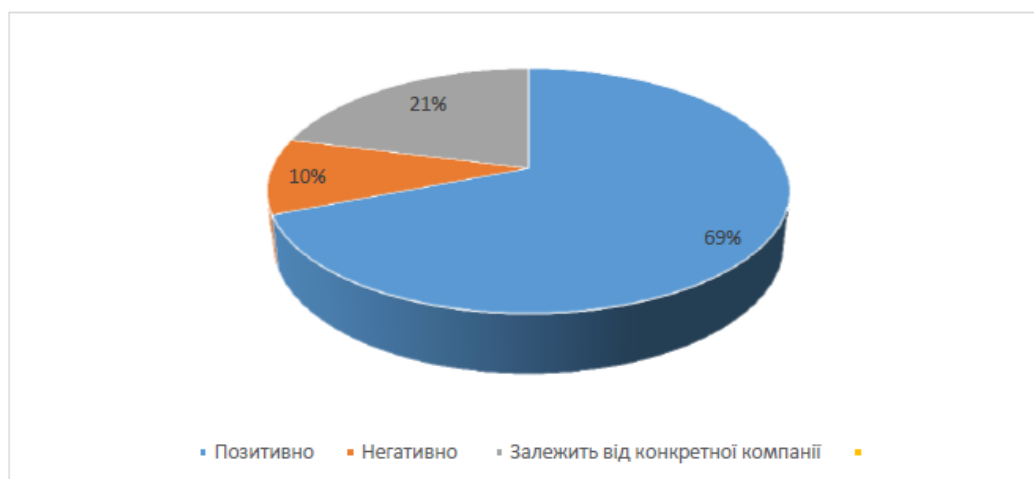


Рис.2.8 Ставлення українців до компаній, які виходять на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [5]

Крім того, результати дослідження засвідчують, що понад 88% респондентів зазначеної вікової категорії очікують позитивних наслідків від розширення присутності українського бізнесу на європейських ринках. Основні очікувані ефекти цього процесу узагальнено та відображено на рис. 2.9.

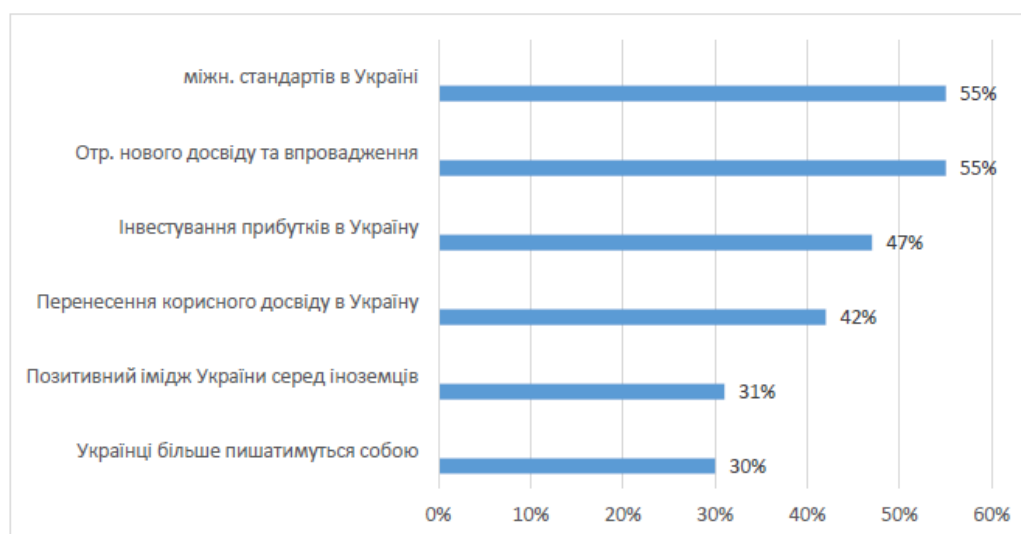


Рис. 2.9 Очікування українського суспільства наслідків від виходу українського бізнесу на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [22]

Слід підкреслити, що більшість респондентів (55%) асоціює вихід українських підприємств на міжнародні ринки з можливістю запозичення та впровадження сучасного досвіду, передових управлінських практик і міжнародних стандартів у національне бізнес-середовище. Очікується, що такі зміни сприятимуть забезпеченню сталого економічного розвитку, підвищенню ефективності функціонування національної економіки та зміцненню її економічної самостійності.

З точки зору підприємницької діяльності, інтернаціоналізація бізнесу створює передумови для розширення географічної присутності компаній, відкриває доступ до нових ресурсів і фінансових можливостей, а також сприяє зниженню ризиків і подоланню викликів, з якими підприємства зіткнулися в умовах воєнного періоду в Україні.

2.3 Бар'єри та особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки

Вихід українських підприємств на європейські ринки є складним і багатоаспектним процесом, що вимагає від управлінського персоналу прийняття виважених рішень, а також проведення всебічного аналізу як сприятливих, так і стримувальних факторів, здатних впливати на результати діяльності в новому економічному середовищі.

Дослідження практичного досвіду та так званих «історій успіху» українських підприємців, які вже здійснили інтернаціоналізацію бізнесу, дозволяє виокремити основні проблеми та виклики, з якими вони стикаються у процесі виходу на зовнішні ринки.

До найбільш суттєвих бар'єрів, що супроводжують цей процес, доцільно віднести такі:

- складність правового регулювання започаткування бізнесу за кордоном, яке істотно відрізняється від національної практики, а також значні витрати, пов'язані з організаційними процедурами;

- тривалість реєстраційних процедур, відкриття банківських рахунків і отримання необхідних дозволів та ліцензій, що обумовлено високим рівнем бюрократизації в країнах Європейський Союз і може тривати кілька місяців;

- складнощі з пошуком відповідних приміщень для ведення діяльності, що пов'язано з особливостями забудови та значною кількістю об'єктів історичної спадщини, де обмежені можливості для перепланування;

- тривалі та ускладнені процедури отримання дозволів на будівництво;

- обмежений доступ до фінансових ресурсів, оскільки іноземні банки та інвестиційні установи часто розглядають український бізнес як більш ризиковий, що впливає на умови або можливість фінансування;

- необхідність адаптації до культурних, соціальних і ділових особливостей країни перебування, що безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності;

- вищий рівень податкового навантаження та витрат на оплату праці порівняно з українськими умовами [23].

Крім зазначених труднощів, українські підприємства змушені постійно підтверджувати свою ділову репутацію, фінансову стабільність і надійність перед іноземними партнерами. Це пов'язано з тим, що в умовах воєнного стану співпраця з українськими компаніями нерідко сприймається як така, що супроводжується підвищеним рівнем ризику [23].

З метою ідентифікації основних бар'єрів виходу українських підприємств на міжнародні ринки Центр економічного відновлення було проведено відповідне дослідження. Узагальнені результати представлені на рис. 2.10.



Рис.2.10 Основні перешкоди входу українського бізнесу на європейські ринки

Джерело: складено автором на основі [14;18]

Отже, до ключових бар'єрів, що ускладнюють вихід українських підприємств на європейські ринки, доцільно віднести такі:

- обмежений доступ до клієнтської бази на ринках країн Європейський Союз (35,6%), що зумовлено обережністю споживачів щодо нових учасників. У таких умовах підприємствам необхідно активно формувати довіру до бренду та доводити власну конкурентоспроможність;

- нестача фінансових ресурсів (34,5%), оскільки європейські фінансові інституції висувають жорсткі вимоги до потенційних позичальників, що ускладнює доступ до кредитування без належних гарантій;

- дефіцит кваліфікованих кадрів (21,8%), який пов'язаний як з обмеженими можливостями залучення висококваліфікованих фахівців, так і з високими витратами на оплату праці у країнах ЄС.

З огляду на зазначене, українські підприємства при виборі країни для здійснення зовнішньоекономічної діяльності або відкриття бізнесу мають

здійснювати комплексну оцінку як потенційних переваг, так і можливих ризиків і обмежень. Важливим є також прогнозування механізмів подолання існуючих бар'єрів та адаптація бізнес-моделі до умов функціонування конкретного ринку.

Крім того, слід враховувати, що для різних товарів і послуг встановлюються специфічні вимоги, які включають маркетингові стандарти, регуляторні обмеження та інструменти захисту внутрішнього ринку від імпорту. У зв'язку з цим підприємствам необхідно здійснювати ґрунтовний аналіз попиту європейських споживачів, оцінювати ринкову кон'юнктуру та рівень конкурентоспроможності власної продукції.

Важливим чинником успішної інтеграції у міжнародне бізнес-середовище є також оцінка умов ведення підприємницької діяльності в різних країнах. Дані, наведені на рис. 2.11, дозволяють провести порівняльний аналіз відповідних показників для України та окремих європейських держав.

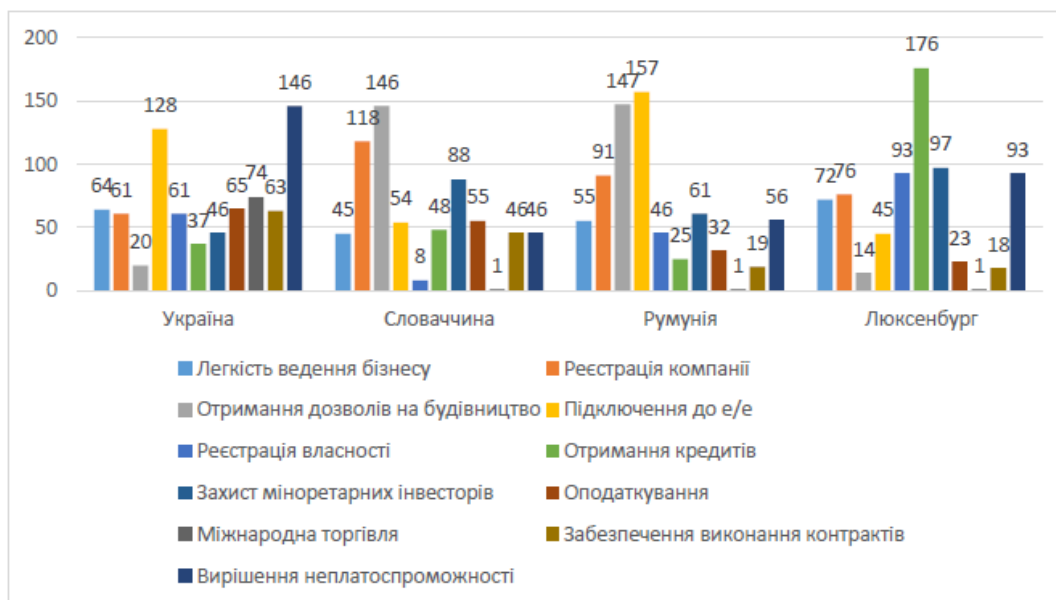


Рис. 2.11 – Порівняння створених умов для ведення бізнесу в Україні та деяких європейських країн за 2023 рік

Джерело: складено автором на основі [24]

Результати аналізу свідчать про те, що Україна наразі не посідає провідних позицій за рівнем сприятливості бізнес-середовища. Водночас за окремими показниками, зокрема щодо отримання дозволів на будівництво та доступу до кредитних ресурсів, спостерігаються відносно кращі результати. Натомість такі напрями, як підключення до електромереж і процедури відновлення платоспроможності, потребують суттєвого вдосконалення з метою створення більш ефективних умов для розвитку підприємництва.

Водночас Україна демонструє певний прогрес у покращенні такого важливого показника, як легкість ведення бізнесу. Однак для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності необхідною є реалізація комплексу системних реформ, спрямованих на вдосконалення внутрішнього бізнес-середовища та підвищення інвестиційної привабливості держави.

Аналіз практичного досвіду інтернаціоналізації українських підприємств дозволяє виокремити два найбільш поширені стратегічні підходи до виходу на зовнішні ринки. Перший — стратегія швидкого накопичення капіталу, яка орієнтована на оперативне отримання прибутку, часто без урахування довгострокових наслідків. Другий підхід — стратегія тривалого перебування, що передбачає поступовий розвиток бізнесу, стабільне економічне зростання та досягнення стратегічних цілей у межах загальної концепції діяльності підприємства.

Порівняльний аналіз умов ведення бізнесу (рис. 2.12) свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних характеристик функціонування бізнес-середовища в Україні. Зокрема, за окремими показниками, такими як отримання дозволів на будівництво та доступ до фінансових ресурсів, Україна демонструє відносно прийнятні позиції. Водночас такі напрями, як підключення до електромереж, захист прав інвесторів і процедури відновлення платоспроможності, потребують суттєвого вдосконалення.

Очевидним є те, що для успішної діяльності на міжнародних ринках підприємства повинні відповідати підвищеним вимогам іноземних споживачів, які приділяють значну увагу якості продукції, рівню сервісу, широті асортименту та інформаційному супроводу.

Вихід українських компаній за межі внутрішнього ринку передбачає не лише адаптацію до нового зовнішнього середовища, але й трансформацію внутрішніх бізнес-процесів відповідно до законодавчих, економічних і організаційних вимог країни перебування. Це включає пристосування до податкових систем, валютного регулювання, особливостей логістики, конкурентного середовища, налагодження партнерських зв'язків, формування кадрового потенціалу та подолання мовних бар'єрів. Окрім цього, підприємства мають враховувати додаткові витрати, пов'язані з інвестиціями у виробництво, оренду приміщень та інші організаційні потреби.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що вихід підприємств на міжнародні ринки є складним процесом, який вимагає виваженого підходу до прийняття управлінських рішень. Вибір стратегії має ґрунтуватися на чіткому визначенні цілей підприємства — чи це орієнтація на швидке отримання прибутку, чи формування довгострокових конкурентних переваг. Водночас такі характеристики українського бізнесу, як гнучкість, адаптивність та високий рівень розвитку цифрових технологій, створюють сприятливі передумови для успішної інтеграції у міжнародне економічне середовище за умови реалізації обґрунтованої та ефективної стратегії.

Висновки до розділу

У другому розділі було проведено комплексне дослідження сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності України, а також проаналізовано специфіку та умови виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки в умовах воєнного періоду.

У процесі аналізу встановлено, що країни Європейський Союз залишаються провідними торговельними партнерами України, а обсяги зовнішньоторговельних операцій загалом демонструють тенденцію до зростання, незважаючи на суттєві зовнішні виклики. Водночас відбулися значні зміни у структурі експорту, зокрема зросла частка продовольчої та аграрної продукції, що пояснюється скороченням виробничих можливостей у низці інших галузей економіки. Аналіз імпортних потоків засвідчив посилення залежності від постачання енергоносіїв, технічного обладнання та інших критично важливих ресурсів, що негативно вплинуло на стан торговельного балансу.

Доведено, що воєнні дії істотно ускладнили функціонування українського бізнесу, що проявилось у зменшенні кількості суб'єктів господарювання, порушенні логістичних процесів, дефіциті трудових ресурсів та обмеженому доступі до фінансування. Водночас кризові умови стали стимулом для адаптації частини підприємств, зокрема через релокацію бізнесу та активізацію процесів інтернаціоналізації.

Результати соціологічних досліджень свідчать про зростання інтересу українських компаній до виходу на міжнародні ринки, хоча значна частина підприємств і надалі орієнтується на внутрішній ринок. При цьому суб'єкти господарювання, які вже здійснюють або планують зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з низкою суттєвих бар'єрів, серед яких обмежений доступ до фінансових ресурсів, відсутність сформованої клієнтської бази за кордоном, дефіцит кваліфікованого персоналу, а також складність адаптації до правових, економічних і культурних умов іноземних ринків.

У роботі також обґрунтовано, що ефективний вихід на міжнародні ринки потребує глибокого аналізу зовнішнього середовища, врахування регуляторних вимог, стандартів якості та особливостей поведінки споживачів. Важливим є і

вибір відповідної стратегії розвитку — орієнтованої на короткострокові результати або на довгострокове зміцнення позицій підприємства.

Отже, попри складні економічні та політичні умови, український бізнес зберігає значний потенціал для розвитку на міжнародних ринках. Його реалізація можлива за умови подолання наявних бар'єрів, підвищення рівня адаптивності підприємств та впровадження ефективних стратегічних підходів до виходу на зовнішні ринки, що в перспективі сприятиме зміцненню економічних позицій України у глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1 Механізм виходу українського бізнесу на міжнародні ринки та управління ризиками

Українські підприємства, які орієнтуються на інтеграцію до європейського ринку, повинні розробити структурований і послідовний механізм виходу на міжнародні ринки. Такий підхід передбачає реалізацію взаємопов'язаних етапів, серед яких: підготовка до інтернаціоналізації, вибір пріоритетних країн для співпраці, аналіз ринкової ситуації, адаптація до соціокультурних умов, формування стратегії виходу та визначення інструментів її реалізації, а також встановлення партнерських відносин із потенційними контрагентами [25].

У наукових дослідженнях також обґрунтовується доцільність застосування комплексного алгоритму інтернаціоналізації бізнесу, що передбачає поетапну реалізацію практичних заходів щодо впровадження обраної стратегії [26]:

1. Аналіз поточного стану підприємства, визначення його місії та стратегічних орієнтирів;
2. Обґрунтування мотивів виходу на зовнішні ринки, постановка цілей та виявлення можливих ризиків і проблем;
3. Відбір перспективних країн для здійснення зовнішньоекономічної діяльності та їх ґрунтовне дослідження;
4. Оцінка міжнародного потенціалу підприємства з урахуванням ресурсної бази та конкурентних переваг;
5. Розроблення та впровадження стратегії інтеграції у міжнародне бізнес-середовище;
6. Реалізація обраної стратегії та здійснення контролю за результативністю її впровадження.

Крім зазначених етапів, підприємствам необхідно провести всебічний аналіз власних сильних і слабких сторін, здійснити детальне фінансове планування, врегулювати правові аспекти діяльності, забезпечити кадрові ресурси, налагодити ефективні комунікації, а також визначити оптимальні умови організації логістики та транспортування продукції.

Отже, для забезпечення ефективної інтеграції українських підприємств до європейських ринків доцільним є застосування системного підходу, який передбачає послідовну реалізацію основних етапів, узагальнених і представлених на рис. 3.1.

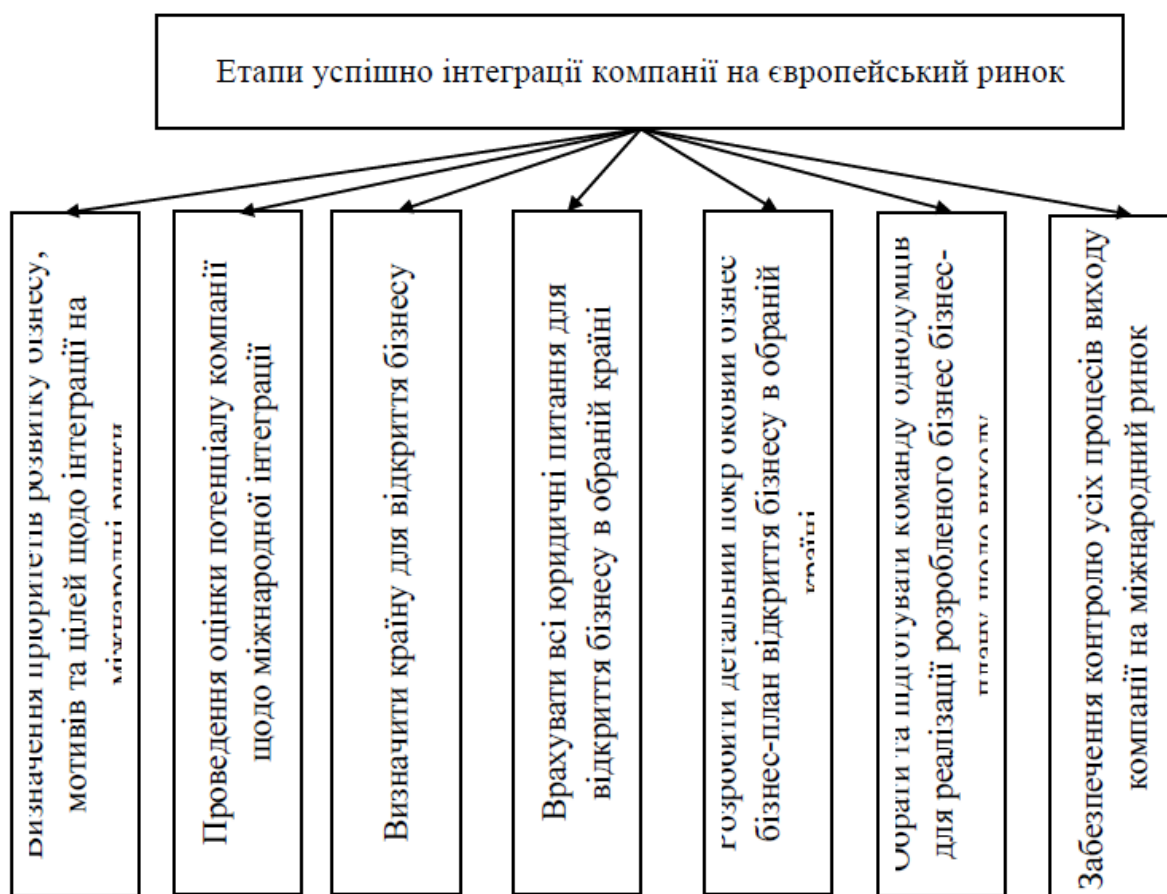


Рис. 3.1 Етапи успішно інтеграції компанії на європейський ринок

Джерело: складено автором на основі [26]

Отже, на початковому етапі підприємству необхідно чітко визначити мотиви та цілі виходу на міжнародні ринки, а також окреслити основні напрями подальшого розвитку. Наступним етапом є оцінка потенціалу компанії щодо ефективного функціонування на обраному ринку, що передбачає комплексний аналіз наявних ресурсів і визначення їх достатності для реалізації обраної стратегії та забезпечення сталого розвитку в міжнародному бізнес-середовищі.

Третій етап пов'язаний із обґрунтованим вибором країни для ведення бізнесу. Він передбачає визначення найбільш перспективних напрямів експансії та проведення детального аналізу відповідних ринків. У межах такого аналізу оцінюються спеціалізація країни, місткість ринку, рівень конкуренції, нормативно-правова база, наявність технічних бар'єрів входу, податкове навантаження, кадровий потенціал, ресурсне забезпечення, а також соціокультурні та ментальні особливості, що можуть впливати на ведення бізнесу.

Четвертий етап включає вивчення правових аспектів організації підприємницької діяльності у вибраній країні. Зокрема, йдеться про процедури ліцензування, реєстрації підприємства, особливості співпраці з фінансовими установами для нерезидентів, умови укладання контрактів, а також організацію логістичних процесів.

П'ятий етап передбачає розроблення комплексного бізнес-плану, який має містити обґрунтування необхідних ресурсів і витрат, формування маркетингової стратегії, визначення джерел фінансування (власні кошти, кредитні ресурси, інвестиції, грантові програми тощо), а також деталізований план виходу на міжнародний ринок із визначенням строків, обсягів фінансування та відповідальних осіб.

Шостий етап охоплює реалізацію організаційних заходів, спрямованих на формування та підготовку команди, відповідальної за впровадження стратегії інтернаціоналізації.

Завершальний етап передбачає здійснення постійного моніторингу процесу реалізації обраної стратегії, оцінювання її результативності та внесення необхідних коригувань з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Вихід підприємств на міжнародні ринки є складним і багатовимірним процесом, який поряд із значними можливостями розвитку супроводжується низкою ризиків, що повинні враховуватися при формуванні стратегії інтернаціоналізації. До основних ризиків належать потреба у значних початкових інвестиціях, вплив валютних коливань, політична нестабільність у країні перебування, відмінності у діловій культурі та ментальних особливостях, а також необхідність адаптації до нових правил ведення бізнесу в різних сферах діяльності.

Водночас ризики є невід'ємною складовою будь-якої підприємницької діяльності незалежно від масштабу та географії її здійснення. Саме тому, попри наявність потенційних загроз, підприємства прагнуть розширювати свою діяльність, освоювати нові ринки та інтегруватися у міжнародне бізнес-середовище з метою підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій.

З метою мінімізації ризиків і підвищення ефективності діяльності на зовнішніх ринках доцільним є застосування комплексу практичних заходів. Одним із ключових інструментів є співпраця з місцевими експертами та консультантами, які володіють знаннями щодо законодавства, ринкових умов, специфіки укладання контрактів, захисту інтелектуальної власності та організації маркетингової діяльності.

Ефективним підходом є також поступове розширення присутності на міжнародних ринках. Опанування обмеженого сегмента на початковому етапі дозволяє накопичити практичний досвід, сформувати конкурентні переваги та

зменшити рівень ризиків, після чого можливе подальше масштабування діяльності.

Важливим інструментом мінімізації ризиків є формування стратегічних альянсів. Такі партнерства доцільні у випадках обмеженості ресурсів, недостатнього досвіду або необхідності залучення місцевих партнерів. Альянси можуть створюватися з представниками бізнесу, державними чи іншими інституціями залежно від цілей підприємства.

Функціонування стратегічних альянсів забезпечує низку переваг, зокрема зміцнення маркетингових позицій, збільшення обсягів реалізації та частки ринку, удосконалення продукції, зниження витрат на виробництво і дистрибуцію, а також ефективне використання та обмін технологіями.

Важливим елементом управління зовнішньоекономічною діяльністю є систематичний моніторинг ризиків, спрямований на їх своєчасне виявлення, попередження та мінімізацію негативних наслідків. Для підприємств, які виходять на нові ринки, особливого значення набувають гнучкість та інноваційність, що забезпечують здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, вихід українських підприємств на міжнародні ринки потребує комплексного підходу до реалізації стратегії, особливо в процесі освоєння європейських ринків. Необхідним є всебічний аналіз внутрішніх можливостей підприємства, а також урахування його сильних і слабких сторін з метою забезпечення ефективної діяльності в нових умовах.

Водночас інтернаціоналізація бізнесу має подвійний вплив на економіку країни. З одного боку, перенесення діяльності підприємств за кордон може призводити до послаблення національної економіки, а з іншого — дає змогу зберегти бізнес, забезпечити безперервність його функціонування та створити передумови для подальшого розвитку. Крім того, інтеграція українських компаній у міжнародне економічне середовище сприяє розвитку економік

приймаючих країн, підвищенню їхнього інноваційного потенціалу та зміцненню позицій на глобальних ринках.

3.2 Стратегічні напрями та інструменти виходу українського бізнесу на міжнародні ринки

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють різні сфери суспільного життя, насамперед під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій. Цифровізація набуває інтенсивного характеру та безпосередньо впливає на функціонування бізнес-середовища, зумовлюючи прискорення економічних процесів, зміну структури бізнес-процесів, посилення конкурентного тиску та трансформацію ринкових позицій підприємств. За таких умов суб'єкти господарювання змушені оперативно реагувати на динамічні зміни та постійно адаптуватися до нових вимог зовнішнього середовища.

Впровадження цифрових технологій створює широкі можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств. Зокрема, воно сприяє оптимізації витрат, удосконаленню процесів стратегічного планування, підвищенню рівня конкурентоспроможності та забезпечує ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, цифрові інструменти дають змогу покращити взаємодію зі споживачами та партнерами, розширити можливості диверсифікації виробництва, а також стимулюють розроблення нових товарів і послуг.

У зв'язку з цим підприємства, які прагнуть виходу на міжнародні ринки та інтеграції у глобальне економічне середовище, повинні враховувати сучасні цифрові тенденції, потенційні можливості та ризики під час стратегічного планування своєї діяльності.

Як було встановлено раніше, стратегічне планування є визначальним чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства. Водночас компанії,

що здійснюють міжнародну діяльність, стикаються з низкою специфічних викликів, які необхідно враховувати у процесі формування довгострокової стратегії.

До основних викликів, зумовлених цифровою трансформацією та глобалізаційними процесами, доцільно віднести такі:

По-перше, посилення конкуренції, що є наслідком глобалізації та розвитку цифрових технологій. Зниження бар'єрів входу на ринки сприяє збільшенню кількості учасників і, відповідно, загостренню боротьби за споживача.

По-друге, важливим викликом є висока швидкість технологічних змін, що потребує постійного оновлення бізнес-моделей, впровадження інновацій та адаптації до нових умов функціонування. Підприємства, які не встигають за темпами цифрових трансформацій, ризикують втратити свої конкурентні переваги.

По-третє, складність адаптації до різних ринків, що пов'язана з необхідністю врахування культурних, економічних, правових і соціальних особливостей кожної країни. Це вимагає від підприємств гнучкості та глибокого аналітичного підходу до прийняття управлінських рішень.

Четвертим викликом є потреба у здійсненні значних інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних технологій. В умовах економічної нестабільності це може стати стримувальним чинником для значної кількості підприємств.

Наступним важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки та захисту інформації. Активне використання цифрових технологій супроводжується зростанням ризиків кіберзагроз, що потребує впровадження ефективних систем захисту даних.

Крім того, суттєвим викликом залишається необхідність підвищення рівня кваліфікації персоналу та формування нових компетенцій у сфері цифрових

технологій. Дефіцит фахівців із відповідними знаннями може істотно обмежувати можливості підприємства щодо результативної реалізації процесів цифрової трансформації.

Важливим елементом сучасного управління є також робота з великими масивами даних (Big Data), що потребує застосування сучасних аналітичних інструментів для їх обробки та подальшого ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, врахування зазначених викликів є необхідною передумовою формування ефективної стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки. Їх своєчасне виявлення та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах глобального економічного простору.

У сучасних умовах активізації глобалізаційних процесів, цифровізації та інформатизації ефективне функціонування суб'єктів господарювання потребує застосування інноваційних підходів до формування та реалізації стратегічних цілей розвитку. Використання цифрових технологій у повсякденній діяльності підприємств дозволяє підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити більш результативну реалізацію обраних стратегій.

Особливої актуальності це набуває у процесі планування та реалізації інтеграційних процесів на міжнародному рівні, де застосування інноваційних інструментів і технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а також їх здатності ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Технології оптимізації стратегічного планування міжнародних компаній

Напрямок використання технологій	Інструменти/функції	Характеристика
Збір та аналіз даних	Аналітика даних(Google Analytics, Tableau, Power BI)	Дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних (Big Data) з різних джерел, таких як веб-сайти, соціальні мережі, транзакції та дані датчиків. Це може допомогти компаніям краще розуміти своїх клієнтів, конкурентів, ринкові тренди та інші фактори, які впливають на їх бізнес
	Штучний інтелект (IBM Watson, Microsoft Azure Cognitive Services, Google Cloud AI Platform)	Використовується для прогнозування майбутніх тенденцій, моделювання різних сценаріїв розвитку та оптимізації стратегічних рішень.
	Інструменти візуалізації даних (Google Data Studio, Tableau Public, Power BI).	Дозволяють перетворити складні дані на зрозумілі діаграми та графіки для ефективнішої комунікації та прийняття стратегічних рішень
Підвищення гнучкості та адаптивності	Хмарні обчислення (Microsoft Azure, Amazon Web Services (AWS))	Забезпечують безпечний та гнучкий доступ до даних та інструментів для спільної роботи над стратегічним плануванням з різних локацій.
	Інструменти для онлайн співпраці (Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet)	Сприяють спілкуванню та обміну ідеями між співробітниками, розташованими в різних країнах, під час розробки стратегії.
Покращення комунікації та співпраці	Платформи для онлайн співпраці (Asana, Trello, Basecamp, Jira)	Дозволяють співробітникам з різних країн спілкуватися та спільно працювати над розробкою стратегії.
	Інструменти для управління проектами (monday.com, Asana, Trello, Basecamp)	Допомагають організувати роботу над стратегією, відстежувати прогрес та відповідальність.
Підвищення ефективності	Автоматизація рутинних завдань (Zapier, IFTTT, Integromat, Automate.io)	Дозволяє звільнити час та ресурси для більш важливих стратегічних завдань
	Прогнозні аналітичні інструменти (SAS Analytics, SAP Analytics Cloud)	Допомагають прогнозувати майбутні ризики та можливості, що дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.
	Інструменти для моделювання бізнесу (Simio, AnyLogic, Vensim, Stella)	Дозволяють моделювати різні сценарії розвитку та оцінювати потенційні наслідки стратегічних рішень
Покращення прийняття рішень	Інструменти для підтримки прийняття рішень (HBR Decision Lens, Analytic Solver Platform)	Допомагають збирати та аналізувати інформацію з різних джерел, щоб приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.
	Штучний інтелект (IBM Watson Decision Platform, Microsoft Azure Cognitive Services, Google Cloud AI Platform)	Використовується для прогнозування майбутніх тенденцій, моделювання різних сценаріїв розвитку та оптимізації стратегічних рішень.

Джерело: [27]

За результатами дослідження, проведеного Deloitte у 2023 році за участю понад 10 000 респондентів із 105 країн світу, встановлено, що, незважаючи на усвідомлення більшістю керівників важливості формування ефективної моделі організації робочого середовища як ключового чинника успіху, лише 24% із них повністю готові до впровадження необхідних трансформацій [28]. Водночас близько 68% опитаних визначають цифрову трансформацію як пріоритетний напрям інвестування, здатний забезпечити зростання вартості підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [28].

Отримані результати свідчать про суттєве посилення ролі цифрових технологій у діяльності сучасних компаній. В умовах загострення конкуренції цифровізація виступає одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Залучення висококваліфікованих фахівців у сфері сучасних технологій дає змогу підприємствам підвищувати ефективність операційної діяльності, оптимізувати бізнес-процеси та вдосконалювати стратегічне планування, зокрема в контексті виходу на міжнародні ринки.

Цифрова трансформація забезпечує більш оперативне управління бізнес-процесами, що безпосередньо впливає на зростання прибутковості та загальної ефективності діяльності підприємства. Вона також формує передумови для реалізації стратегій розвитку на основі інноваційних підходів та впровадження сучасних технологічних рішень.

У нинішньому цифровому середовищі активно формуються нові бізнес-моделі, що характеризуються використанням цифрових інструментів, орієнтацією на потреби споживачів, високою швидкістю масштабування, гнучкістю та ефектом мережевої взаємодії. До найбільш поширених моделей належать електронна комерція, онлайн-платформи, соціальні мережі, мобільні застосунки, хмарні сервіси, технології Інтернету речей, штучний інтелект та аналітика великих даних.

З метою задоволення зростаючих потреб бізнесу у сфері цифрової трансформації сучасний ринок пропонує широкий спектр аналітичних платформ і інструментів, які забезпечують обробку значних обсягів інформації та її комплексний аналіз. У цьому контексті доцільно виокремити такі системи, як Google Analytics 360 та Adobe Analytics, використання яких сприяє підвищенню якості стратегічного планування та формуванню ефективних стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки.

У табл. 3.2 наведено порівняльну характеристику зазначених аналітичних платформ, які забезпечують підприємствам додаткові конкурентні переваги, зокрема завдяки підвищенню швидкості обробки даних та ефективності прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.2

Порівняльна таблиця можливостей аналітичних платформ Google Analytics 360 та Adobe Analytics для розвитку міжнародного бізнесу

Критерій	Adobe Analytics	Google Analytics
Функціональність	Поглиблений аналіз та кастомізація, спеціалізовані інструменти для великих компаній.	Простий інтерфейс, широкий набір функцій для малих і середніх бізнесів.
Обробка даних	Висока гнучкість, підтримка великих обсягів даних, складні звіти.	Автоматизовані звіти та сегментація, легка інтеграція з іншими продуктами Google
Інтеграція	Глибока інтеграція з іншими продуктами Adobe (Adobe Marketing Cloud, Adobe Experience Manager).	Легка інтеграція з іншими продуктами Google (Google Ads, Search Console, BigQuery).
Аналіз у реальному часі	Підтримує аналіз у реальному часі, з високою точністю та деталізацією.	Обмежені можливості аналізу в реальному часі.
Підтримка користувачів	Преміум-підтримка, спеціальні акаунт-менеджери для корпоративних клієнтів.	Базова підтримка, великий обсяг онлайн-ресурсів і команди однодумців (ком'юніті).
Кастомізація (процес адаптації та налаштування продукту)	Високий рівень кастомізації, можливість налаштування індивідуальних метрик і дашбордів.	Обмежена кастомізація порівняно з Adobe Analytics, але достатня для більшості бізнес-завдань.

Джерело: Google Analytics, Adobe Analytics, [29, 30]

Отже, цифрова трансформація є одним із ключових чинників розвитку сучасного бізнесу та відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективної інтеграції підприємств у міжнародне економічне середовище.

Порівняльний аналіз аналітичних платформ дозволяє дійти висновку, що кожна з них виступає дієвим інструментом підтримки процесів інтернаціоналізації бізнесу. Їх застосування сприяє вдосконаленню основних напрямів діяльності підприємства, зокрема:

Ідентифікація цільової аудиторії. Аналітичні системи забезпечують обробку великих масивів даних щодо демографічних характеристик різних країн, а також дають змогу аналізувати поведінкові та споживчі особливості клієнтів. Це дозволяє більш точно сегментувати ринок і глибше розуміти потреби потенційних споживачів.

Адаптація бізнес-стратегії. Використання сучасних цифрових інструментів сприяє детальному вивченню споживчої поведінки на різних ринках, що дозволяє коригувати маркетингові підходи з урахуванням регіональних і культурних особливостей.

Оптимізація контенту. Аналіз ефективності інформаційних матеріалів дає змогу визначати найбільш результативні формати комунікації, удосконалювати подачу інформації та адаптувати контент відповідно до специфіки цільового ринку.

Покращення клієнтського досвіду. Обробка зворотного зв'язку за допомогою аналітичних платформ сприяє підвищенню якості продукції та рівня сервісу, орієнтуючись на реальні запити споживачів.

Оцінка ефективності маркетингових заходів. Аналітичні інструменти дозволяють здійснювати комплексний аналіз результативності рекламних кампаній, зокрема через оцінку показників рентабельності інвестицій та фінансової ефективності реалізованих стратегій.

Аналіз ринкової кон'юнктури та прогнозування. Сучасні платформи забезпечують можливість глибокого дослідження ринку, прогнозування тенденцій розвитку та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Захист інформації. Використання цифрових аналітичних систем гарантує високий рівень безпеки даних, що є критично важливим для підприємств, які здійснюють діяльність на міжнародних ринках.

Разом із тим, незважаючи на зростаючу актуальність цифрових технологій, існує низка факторів, що стримують процес цифрової трансформації підприємств. У зв'язку з цим суб'єктам господарювання необхідно своєчасно виявляти та усувати відповідні бар'єри під час планування впровадження цифрових рішень. Основні з них узагальнено та наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Основні проблеми, які гальмують впровадження цифрових технологій в компанії

Джерело: складено автором на основі [27]

У процесі впровадження цифрової трансформації підприємствам необхідно забезпечувати високий рівень гнучкості, креативності та здатності до швидкої адаптації, а також враховувати накопичений досвід діяльності з метою уникнення повторення помилок у майбутньому.

У сучасних умовах цифрова трансформація виступає одним із ключових інструментів розвитку підприємств, орієнтованих на освоєння нових ринків і розширення діяльності за межами національної економіки. Вона створює можливості для переходу на якісно новий рівень ведення бізнесу, передбачаючи модернізацію традиційних моделей функціонування, удосконалення систем управління та оптимізацію бізнес-процесів шляхом інтеграції сучасних цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства [27].

Висновки до розділу

У третьому розділі було проаналізовано стратегічні підходи та сучасні інструменти, що забезпечують результативний вихід українських підприємств на міжнародні ринки, зокрема з урахуванням умов цифрової трансформації глобального економічного середовища.

У ході дослідження встановлено, що ефективна інтеграція бізнесу у міжнародний простір потребує формування системного механізму виходу на зовнішні ринки. Такий механізм передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів, зокрема визначення стратегічних цілей і мотивів, оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, вибір пріоритетних ринків, аналіз правових та економічних умов функціонування, розроблення бізнес-плану, формування кадрового забезпечення та здійснення постійного контролю за реалізацією стратегії. Комплексність такого підходу дозволяє знизити рівень ризиків і підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Обґрунтовано, що важливою складовою стратегічного планування є врахування ризиків, пов'язаних із виходом на міжнародні ринки. До них

належать значні інвестиційні витрати, валютні коливання, політична нестабільність, культурні відмінності та необхідність адаптації до нових умов ведення бізнесу. Для їх мінімізації доцільним є використання таких інструментів, як співпраця з локальними експертами, поетапне розширення діяльності, формування стратегічних партнерств та систематичний моніторинг ризиків.

Доведено, що в умовах сучасної економіки цифрова трансформація є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Впровадження цифрових технологій забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління, покращення комунікацій із клієнтами та партнерами, а також сприяє більш точному стратегічному плануванню. Важливу роль у цьому процесі відіграють аналітичні інструменти, які дозволяють здійснювати глибокий аналіз ринку, прогнозувати його розвиток та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Водночас встановлено, що цифрова трансформація супроводжується низкою труднощів, серед яких потреба у значних інвестиціях, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність швидкої адаптації до технологічних змін. Це вимагає від підприємств підвищення рівня гнучкості, інноваційності та постійного розвитку професійних компетенцій.

Отже, ефективний вихід українських підприємств на міжнародні ринки можливий за умови поєднання стратегічного підходу до управління, урахування потенційних ризиків, активного використання сучасних цифрових інструментів та здатності до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Реалізація зазначених підходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій українського бізнесу та його успішній інтеграції у світову економічну систему.

ВИСНОВКИ

У ході виконання бакалаврської роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасного стану та практичних аспектів виходу українських підприємств на міжнародні ринки, зокрема ринки країн Європейського Союзу. Особливу увагу приділено аналізу умов функціонування бізнесу в період воєнних дій, виявленню основних бар'єрів і ризиків, а також обґрунтуванню стратегічних підходів до ефективної інтеграції у глобальне економічне середовище.

У першому розділі було розкрито теоретичні засади міжнародного бізнесу, визначено його сутність як системи економічних відносин між суб'єктами різних країн та охарактеризовано основні мотиви інтернаціоналізації підприємницької діяльності. Встановлено, що ключовими чинниками виходу на зовнішні ринки є прагнення до розширення збуту, зростання прибутковості, зниження ризиків через диверсифікацію, а також використання конкурентних переваг. Проаналізовано основні стратегії виходу на міжнародні ринки — експорт, спільне підприємництво та пряме інвестування — і визначено особливості їх застосування залежно від ресурсного потенціалу підприємств.

У другому розділі проведено комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності України. Встановлено, що країни Європейського Союзу залишаються ключовими торговельними партнерами держави, а зовнішньоторговельні зв'язки демонструють тенденцію до розвитку навіть в умовах кризових явищ. Водночас виявлено суттєві структурні зміни в експорті, зокрема зростання ролі аграрної продукції та зниження частки промислових товарів, що обумовлено наслідками воєнних дій і руйнуванням виробничої інфраструктури. Аналіз імпорту засвідчив посилення залежності від енергоносіїв, техніки та інших стратегічно важливих ресурсів.

Крім того, доведено, що воєнний стан суттєво ускладнив умови ведення бізнесу в Україні, що проявляється у скороченні кількості підприємств,

релокації виробництв, порушенні логістичних процесів, дефіциті трудових ресурсів і зниженні інвестиційної активності. Разом із тим кризові умови стали стимулом для частини підприємств до пошуку нових можливостей розвитку шляхом виходу на міжнародні ринки. Визначено основні бар'єри інтернаціоналізації, серед яких обмежений доступ до фінансування, складність формування клієнтської бази, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також правові й культурні відмінності.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні підходи до виходу українських підприємств на міжнародні ринки та запропоновано механізм реалізації цього процесу. Визначено, що ефективна інтеграція передбачає послідовне проходження ключових етапів: визначення цілей, оцінювання потенціалу підприємства, вибір цільових ринків, аналіз їх кон'юнктури, врахування правових і культурних особливостей, розроблення бізнес-плану, формування команди та здійснення контролю за реалізацією стратегії. Наголошено на важливості системного управління ризиками як невід'ємної складової стратегічного планування.

Окрему увагу приділено ролі цифрової трансформації як визначального чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств. Доведено, що впровадження цифрових технологій, аналітичних платформ і сучасних бізнес-моделей сприяє оптимізації діяльності, покращенню комунікацій, глибшому аналізу ринку та підвищенню якості управлінських рішень. Водночас встановлено, що цифровізація потребує значних інвестицій, наявності кваліфікованих кадрів і готовності підприємств до постійних змін.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що вихід українських підприємств на міжнародні ринки є складним, але об'єктивно необхідним процесом в умовах сучасних глобалізаційних викликів. Незважаючи на наявність численних ризиків і обмежень, інтернаціоналізація відкриває нові

можливості для розвитку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій.

Встановлено, що успішна реалізація стратегії виходу на міжнародні ринки можлива за умови поєднання стратегічного планування, ефективного управління ресурсами, врахування специфіки зовнішнього середовища та активного використання цифрових технологій. Важливу роль також відіграє державна підтримка бізнесу, удосконалення інституційного середовища та створення сприятливих умов для підприємницької діяльності.

Таким чином, інтеграція українського бізнесу у світову економіку виступає не лише інструментом розвитку окремих підприємств, але й важливим фактором економічного відновлення держави. Вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, зміцненню її економічної безпеки та формуванню позитивного іміджу України на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародний бізнес [Текст] : навч. посіб. / [Орехова Т. В. та ін. ; під заг. ред. Т. В. Орехової] ; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. - Вінниця : Нілан, 2017. - 424 с. : рис., табл. - Бібліогр. в кінці тем. - 10 прим. - ISBN 978-966-924-495-6
2. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3355>
3. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. Діалектика. 2020. 880 с.
4. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. (2024). Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. Економіка та суспільство, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>
5. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.
6. Характеристика форм виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: https://pidru4niki.com/1569052853867/ekonomika/harakteristika_form_vihodu_pidpr_ityemstv_zovnishni_rinki
7. Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1. С. 19–24. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V.pdf>
8. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Культура народів Причорномор'я. 2007. № 102. С. 146–151
9. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії / Т. В. Співаковська // Ефективна економіка. Електронний журнал. □ 2013. № 2. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>

10. Статистика зовнішнього сектору України 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
11. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії / Т. В. Співаковська // Ефективна економіка. Електронний журнал. □ 2013. № 2. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>
12. Belinska Y., Shevchuk O. Foreign trade between Ukraine and the EU. Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development. 2023. Vol. 12. No. 1. P. 23–26.
13. Державна служба статистики України: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Закриття ФОПів в Україні зросло на 54 %, а компаній – на 15 % / YC.Market. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.youcontrol.market/zakrittia-fopiv-v-ukrayini-zroslo-na-54-a-kompanii-na-15/>
15. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес / Kyivstar Business Hub. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes>
16. Європейська Бізнес Асоціація : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eba.com.ua/about-us/>
17. Оцінка стану бізнесу у воєнній Україні / Американська торгівельна палата в Україні та Citi Україна. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/06/AmCham_Citi_Survey_Results_11_06_UA.pdf.
18. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. – Київ: Програма розвитку ООН в Україні. – 2024. – 86 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

19. Торік кожним десятим індивідуальним підприємцем у Польщі став українець / Укрінформ. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3858969-torik-koznim-desatim-individualnim-pidpriemcem-u-polsi-stav-ukrainec.html>
20. Кількість українців в Польщі зменшилася / Укрінформ. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3862417-kilkist-ukrainciv-v-polsi-zmensilasa-posol-ukraini.html>
21. Український бізнес відновлює роботу попри війну і будує плани щодо виходу у ЄС. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/gradus_forbes_ukrainian_business_survey
22. Державна служба статистики України: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Мельник Т.Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. /Економіка, управління та адміністрування. 2024. №4(110).- с.3-11. Доступ: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/321215>
24. Які умови для бізнесу в Україні та інших країнах – порівняння. URL: <https://bakertilly.ua/які-умови-для-бізнесу-в-україні-та-інши>
25. Швець Д. Секрети успішної та системної міжнародної експансії для українського бізнесу / Д.Швець. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/2024/02/17/globalnyj-shlyah-ukrayinskogo-biznesu-sekrety-uspishnoyi-ta-systemnoyi-mizhnarodnoyi-ekspansiyi/>
26. Булкот О.В. Комплексний алгоритм формування та реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу / О.В. Булкот, Д.А. Петрієв // Економіка та суспільство. – 2024. – № 65. DOI:10.32782/2524-0072/2024-65-55
27. Мельник О., Руда І. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 2 (12), 2024 С.196-208.

28. Вимірювання цінності від цифрової трансформації. Deloitte. (2023). Mapping Digital Transformation Value. Retrieved from <https://www.deloitte.com/global/>
29. Adobe Analytics: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://business.adobe.com/products/adobe-analytics.html>
30. Google Analytics: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>