

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЧОПЛЯК МИХАЙЛО ПАВЛОВИЧ

Допускається до захисту:

в.о. завідувачки кафедри
міжнародних економічних відносин,
Кандидат економічних наук, доцент

_____ Марія ШКУРАТ
« _____ » _____ 20 р.

Детермінанти розвитку міжнародного бізнесу в Україні

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна програма: «Міжнародна економіка»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Марія ВАРЛАМОВА, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат економічних наук, доцент

_____ підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Чопляк М. П. Детермінанти розвитку міжнародного бізнесу в Україні. Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини. Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У бакалаврській роботі досліджено сутність міжнародного бізнесу та ключові чинники, що впливають на його розвиток у сучасних умовах. Особлива увага приділена аналізу макроекономічних, інституційних та глобальних детермінант, які формують підприємницьке середовище в Україні. Розглянуто сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, проаналізовано вплив державної політики та євроінтеграційних процесів на можливості виходу бізнесу на міжнародні ринки. Запропоновано стратегічні напрями розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації.

Ключові слова: міжнародне підприємництво, детермінанти, інвестиції, зовнішньоекономічна діяльність, інновації.

70 с., 7 табл., 16 рис., бібліограф.: 52 найм.

ANNOTATION

Chopliak M. P. Determinants of international business development in Ukraine. Specialty 292 International Economic Relations. Educational and professional program "International Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The bachelor's thesis explores the essence of international entrepreneurship and the key factors influencing its development in today's environment. Particular attention is paid to the analysis of macroeconomic, institutional, and global determinants shaping the entrepreneurial environment in Ukraine. The study examines the current state of Ukraine's foreign economic activity, assesses the

impact of state policy and European integration processes on the ability of businesses to enter international markets, and offers strategic directions for the development of international entrepreneurship under globalization.

Keywords: international entrepreneurship, determinants, investment, foreign economic activity, innovations.

70 p., 7 tabl., 16 fig., bibliography: 52 references.



ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	8
1.1 Поняття, сутність і ключові характеристики міжнародного бізнесу.....	8
1.2 Основні теорії міжнародного бізнесу	10
1.3 Підходи до визначення детермінант розвитку міжнародного бізнесу	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	19
2.1 Аналіз підприємницького середовища в Україні	19
2.2 Аналіз впливу макроекономічних чинників на розвиток міжнародного бізнесу.....	23
2.3 Аналіз міжнародної діяльності українських підприємств.....	30
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	39
3.1 Роль державної політики у стимулюванні міжнародного бізнесу.....	37
3.2 Врахування глобальних економічних трендів та викликів у розвитку міжнародного бізнесу	42
3.3 Рекомендації щодо інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки.....	48
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та активної трансформації світової економіки міжнародний бізнес набуває дедалі більшого значення як один із основних драйверів економічного розвитку держав. Залучення до міжнародних ринків дозволяє національним компаніям не лише розширювати географію своєї діяльності, а й підвищувати конкурентоспроможність, залучати інвестиції, отримувати доступ до новітніх технологій, інноваційного досвіду та ефективних управлінських практик.

Україна, яка тривалий час функціонувала в умовах перехідної економіки, нині активно формує свою модель інтеграції у світове господарство. Проте розвиток міжнародного бізнесу в Україні відбувається нерівномірно, стикаючись із низкою бар'єрів – як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Особливої актуальності набуває дослідження детермінант (чинників) розвитку міжнародного бізнесу в контексті сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, зміни логістичних ланцюгів, зростання ролі цифрової трансформації, адаптації підприємств до санкційних режимів та нових правил міжнародної торгівлі. Саме від ефективності подолання внутрішніх обмежень та використання зовнішніх можливостей залежить здатність українських підприємств розвиватися на міжнародному рівні.

Євроінтеграційний курс України також створює нові можливості для вітчизняного бізнесу, проте потребує глибокої трансформації системи державного управління, удосконалення митних, фіскальних і правових механізмів, а також формування сприятливого інвестиційного клімату. Водночас участь у міжнародних стратегічних альянсах, програмах підтримки малого і середнього бізнесу, доступ до європейських фондів, освітніх та

інноваційних ініціатив відкривають перспективи для сталого розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

Мета дослідження – розробка теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

Відповідно до мети визначено наступні **завдання дослідження**:

1. Розкрити сутність та особливості міжнародного бізнесу.
2. Дослідити основні теорії, які пояснюють розвиток міжнародного бізнесу.
3. Розглянути основні підходи до визначення детермінантів, що впливають на розвиток міжнародного бізнесу.
4. Проаналізувати сучасний стан підприємницького середовища в Україні.
5. Оцінити вплив макроекономічних факторів на розвиток міжнародного бізнесу.
6. Проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств.
7. Охарактеризувати роль державної політики у стимулюванні міжнародного бізнесу.
8. Охарактеризувати вплив глобальних економічних трендів і цифрових технологій на міжнародний бізнес.
9. Запропонувати стратегічні напрямки розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

Об'єктом дослідження є процес розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

Предметом дослідження – теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічне вивчення детермінант розвитку

міжнародного бізнесу в Україні. Зокрема, застосовано метод аналізу та синтезу для теоретичного обґрунтування сутності міжнародного бізнесу, його особливостей і структурних елементів. Метод індукції дозволив узагальнити емпіричні спостереження та сформулювати висновки щодо впливу окремих чинників на міжнародну підприємницьку активність, а метод дедукції – перевірити ці висновки у конкретних практичних умовах.

Інформаційною базою дослідження становлять:

- нормативно-правові акти України;
- аналітичні звіти міжнародних організацій (OECD, WTO, IMF, World Bank);
- статистичні дані Державної служби статистики України;
- публікації науковців, монографії, статті в фахових вітчизняних і зарубіжних журналах;
- матеріали міжнародних економічних форумів і бізнес-оглядів.

Положення, що виносяться на захист:

1. Результати аналізу тенденцій розвитку міжнародного бізнесу в Україні.
2. Пропозиції щодо стратегічних напрямів розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 72 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Поняття, сутність і ключові характеристики міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес є важливою формою реалізації економічної активності суб'єктів господарювання у глобалізованому середовищі. З розвитком світової економіки, розширенням міжнародної торгівлі, інтеграційних процесів та цифрових технологій, підприємства дедалі частіше виходять за межі національних ринків, формуючи нові підходи до ведення бізнесу.

В економічній літературі існує низка визначень поняття «міжнародний бізнес», кожне з яких відображає певні аспекти цієї діяльності. У загальному сенсі, міжнародний бізнес – це система економічної діяльності компаній, що передбачає здійснення операцій за межами національних кордонів для досягнення стратегічних цілей, таких як вихід на нові ринки, диверсифікація ризиків і використання глобальних ресурсів [1, 2, 3].

На думку Дж. Даннінга, міжнародний бізнес включає всі комерційні трансакції (приватні або державні), що здійснюються між двома або більше країнами. А. Rugman визначає його як діяльність транснаціональних компаній, пов'язану з управлінням виробничими одиницями в різних країнах. Така багатогранність тлумачень свідчить про складність і динамічність цього явища, що можна побачити в таблиці 1.1.

Характерними ознаками міжнародного бізнесу є: орієнтація на іноземні ринки; інтернаціоналізація діяльності; адаптивність до змін у глобальному середовищі; інноваційна спрямованість; використання цифрових технологій; здатність до масштабування; стратегічне партнерство з іноземними компаніями. Умовно підприємства, що здійснюють міжнародну діяльність, можна поділити на експортно-орієнтовані, транснаціональні та глобальні корпорації.

Таблиця 1.1 – Визначення термінів щодо міжнародного бізнесу

Автор	Визначення
Дж. Даннінг	Усі комерційні трансакції між двома або більше країнами.
А. Рагман	Управління транснаціональними компаніями з позиції глобальної стратегії.
Buckley & Casson	Форма підприємницької діяльності, яка передбачає комерційну участь у міжнародних економічних процесах.
Джонсон і Шмідт	Система стратегічного управління бізнесом з урахуванням міжнародної кон'юнктури ринку.

Джерело: сформовано автором на основ [4, 17, 25, 47, 50]

Існує кілька теоретичних підходів до моделювання міжнародного бізнесу. Найбільш відомими є Уппсальська модель поступової інтернаціоналізації (Johanson & Vahlne), модель «Born Globals», а також етапна модель розвитку, згідно з якою підприємство проходить через фази експорту, спільних підприємств і прямих іноземних інвестицій.

Міжнародний бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання держави, залученні інвестицій, впровадженні інновацій і підвищенні продуктивності. Для національних економік, зокрема для України, він відкриває можливості для диверсифікації ринків збуту, зниження залежності від внутрішніх шоків і підвищення глобальної конкурентоспроможності [6, 10].

Таким чином, міжнародний бізнес — це складне, багаторівневе явище, що охоплює як мікро-, так і макроекономічні процеси, поєднуючи стратегічне мислення, адаптивність, інноваційність і глобальну орієнтацію.

Поняття міжнародного бізнесу також тісно пов'язане з такими категоріями, як транснаціональний бізнес, міжнародна економічна діяльність та глобальне управління. Міжнародний бізнес передбачає активну участь компаній у створенні транснаціональних ланцюгів вартості, залученні іноземних партнерів, освоєнні міжнародних ринків через інвестиції, альянси та спільні підприємства [27].

Однією з особливостей сучасного міжнародного бізнесу є його тісний зв'язок із цифровими технологіями. Розвиток електронної комерції, цифрових платформ, хмарних сервісів та фінансових технологій створює нові умови для швидкої інтернаціоналізації бізнесу, зокрема й для малих і середніх підприємств. Цифровізація стала ключовою передумовою для зниження бар'єрів входу на міжнародні ринки.

Ще одним важливим аспектом є культурна адаптація та міжкультурна комунікація. Успішні міжнародні компанії враховують відмінності у менталітеті, споживчих звичках, правових нормах і веденні переговорів у різних країнах. Вміння адаптувати маркетингові стратегії та продукцію до особливостей локальних ринків є запорукою довготривалого успіху [39].

Не менш значущим є інституційне середовище, в якому функціонує міжнародний бізнес. Наявність стабільного законодавства, ефективної митної системи, підтримки з боку держави, а також міжнародні економічні угоди та інтеграційні ініціативи (наприклад, участь у зонах вільної торгівлі чи економічних спільнотах) значною мірою впливають на розвиток міжнародної бізнес-активності.

Таким чином, міжнародний бізнес виступає потужним чинником інтеграції національних економік у глобальну систему. Для України розвиток цього напрямку є не лише актуальним, а й стратегічно важливим, оскільки забезпечує можливості для економічного зростання, технологічного оновлення, залучення інвестицій та посилення міжнародної економічної позиції держави.

1.2 Основні теорії міжнародного бізнесу

У сучасних умовах трансформації економіки України, активізації процесів євроінтеграції та впливу зовнішніх факторів, оцінка стану бізнес-середовища набуває особливої актуальності. Бізнес-середовище формується під впливом макроекономічних, правових, інституційних, політичних та

соціальних чинників, які визначають можливості для створення, функціонування та розвитку підприємств. Важливим аспектом аналізу є динаміка ключових показників, які відображають рівень активності бізнесу, інвестиційну привабливість, очікування підприємців щодо майбутнього [3, 7, 13, 15]. Кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності є базовим показником, що характеризує загальний рівень активності у сфері бізнесу.

Теорія ресурсної залежності (resource-based view) вважає, що компанії інтернаціоналізуються для забезпечення доступу до унікальних ресурсів: технологій, знань, інновацій, партнерств. Успішність такого бізнесу залежить від здатності мобілізувати та ефективно використовувати ці ресурси.

Також значну увагу у сучасних теоріях приділено мережевому підходу (network theory), згідно з яким підприємства інтернаціоналізуються через створення ділових, логістичних, інформаційних і соціальних зв'язків з іншими учасниками міжнародної економіки.

Мережа контактів слугує джерелом можливостей, інформації та зниження транзакційних витрат. Таким чином, сучасний міжнародний бізнес не обмежується лише торгівлею чи інвестиціями. Він розглядається як динамічний процес стратегічного управління підприємством у складному глобалізованому середовищі, де вирішальну роль відіграють знання, інновації, інститути та міжфірмові зв'язки. Схема теорій міжнародного бізнесу наведена в додатку. Серед сучасних наукових підходів також варто виділити інтеграційні теорії, які аналізують міжнародний бізнес крізь призму участі країн у регіональних об'єднаннях і глобальних економічних союзах.

У рамках таких теорій міжнародна бізнес-діяльність розглядається як результат зниження міждержавних бар'єрів, уніфікації законодавства, гармонізації податкових систем та спільного використання ресурсів і ринків. Україна, як країна з євроінтеграційним курсом, є прикладом того, як зовнішньоекономічна політика може формувати сприятливе середовище для

розвитку міжнародного бізнесу. Особливу увагу дослідники приділяють поведінковим підходам до інтернаціоналізації. Ці теорії пояснюють рішення підприємств щодо виходу на зовнішні ринки на основі психологічних, соціальних, організаційних чинників.

У центрі уваги – роль особистих характеристик підприємця, мотивація, досвід, прагнення до новизни або навпаки – прагнення уникати ризику. Саме ці аспекти можуть впливати на те, чи стане компанія глобальною, або залишиться в межах внутрішнього ринку [16]. Зростає також значення еволюційних підходів до міжнародного бізнесу, згідно з якими інтернаціоналізація є не лінійним, а гнучким процесом, що піддається адаптаціям залежно від змін ринкового середовища.

Замість чітких фаз розвитку пропонується концепція багатовекторного стратегічного розвитку, у якій підприємства можуть паралельно поєднувати різні форми міжнародної діяльності: експорт, ліцензування, франчайзинг, стратегічні альянси. Підприємства все частіше обирають нестандартні моделі інтернаціоналізації, що базуються на можливостях цифрових технологій, краудфандингових платформах, соціальних мережах і цифрових маркетплейсах. Це дозволяє малим і середнім підприємствам швидко інтегруватися в міжнародні ринки без значних капіталовкладень. У цьому контексті важливою стає концепція «цифрового бізнесу», як окремого напрямку в теорії міжнародного бізнесу.

Окремо варто зазначити роль глобальних викликів, таких як пандемії, війни, економічні кризи, які стимулюють перегляд класичних теорій інтернаціоналізації. У таких умовах теорії стають більш адаптивними та прагматичними, орієнтованими на стійкість, динамічну адаптацію до змін і управління ризиками. Таким чином, сучасна теоретична база міжнародного бізнесу продовжує розвиватися, інтегруючи міждисциплінарні підходи з економіки, менеджменту, психології та ІТ.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що міжнародний бізнес охоплює широкий спектр моделей, концепцій і підходів. Успішна реалізація

міжнародної стратегії залежить від здатності підприємства адаптуватися до умов ринку, обирати відповідну модель інтернаціоналізації та враховувати як зовнішні, так і внутрішні детермінанти. Поєднання класичних, поведінкових, ресурсних та інституційних теорій дає змогу комплексно оцінити потенціал і перспективи міжнародної діяльності українських компаній у сучасному світі.

У межах стратегічного підходу міжнародний бізнес розглядається як частина довгострокового розвитку компанії, в якій інтернаціоналізація є одним з елементів досягнення глобальної конкурентоспроможності. Тут важливу роль відіграють концепції стратегічного позиціонування, конкурентних переваг за М. Портером, адаптивних бізнес-моделей. Компанії, які прагнуть зміцнити свої позиції на зовнішніх ринках, повинні враховувати не лише цінову конкуренцію, але й нематеріальні активи – репутацію, знання, лояльність клієнтів.

Ще один цікавий підхід представлений теорією транзакційних витрат (Transaction Cost Theory), яка фокусується на виборі форми міжнародної активності залежно від витрат, пов'язаних з укладенням і забезпеченням контрактів на міжнародному ринку. Відповідно до цієї теорії, підприємства порівнюють витрати на експорт, ліцензування чи створення філій і обирають найоптимальніший шлях з огляду на мінімізацію ризиків і витрат. Нарешті, сучасна наука розглядає міжнародний бізнес як частину глобальної екосистеми, де важливу роль відіграють не тільки окремі компанії, а й партнерські мережі, бізнес-асоціації, кластери, логістичні вузли, цифрові платформи.

В цьому контексті популярною є екосистемна модель розвитку бізнесу, яка дозволяє компаніям більш ефективно функціонувати в умовах глобального ринку через об'єднання ресурсів, інформації та знань у рамках міжорганізаційної взаємодії [39].

Підсумовуючи, слід наголосити, що теоретична база міжнародного бізнесу продовжує розширюватися. Вона дедалі більше інтегрує до себе

міждисциплінарні знання, новітні економічні реалії та виклики, що постають перед бізнесом у XXI столітті. Така еволюція теорій дозволяє гнучко адаптувати науковий інструментарій до практичних потреб підприємств, що прагнуть успішно функціонувати в міжнародному середовищі. Знання основних теорій і моделей є запорукою формування ефективної міжнародної стратегії, адекватної сучасним умовам глобального ринку.

1.3 Підходи до визначення детермінантів розвитку міжнародного бізнесу

У процесі формування та розвитку міжнародного бізнесу ключову роль відіграють численні детермінанти – як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Вони впливають на мотивацію підприємств до виходу на зовнішні ринки, формують стратегії інтернаціоналізації, визначають ризики та можливості для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності.

Детермінанти міжнародного бізнесу можна умовно поділити на макроекономічні, мікроекономічні, інституційні, технологічні, політичні, соціокультурні та глобальні. Кожна з цих груп чинників має власні особливості впливу на бізнес-активність у міжнародному середовищі [4, 5].

Макроекономічні детермінанти включають загальні умови функціонування національної економіки: рівень ВВП, інфляцію, валютну стабільність, відкритість економіки, рівень зайнятості, обсяги зовнішньої торгівлі. Чим стабільнішою є макроекономічна ситуація, тим більша ймовірність того, що підприємства будуть зацікавлені в інвестуванні в міжнародні проєкти та розширенні своєї присутності на глобальному ринку.

До мікроекономічних детермінант належать характеристики самого підприємства: його розмір, структура власності, фінансова стійкість, рівень інноваційності, наявність досвіду зовнішньоекономічної діяльності, компетентність управлінського персоналу. Підприємства, які володіють унікальними конкурентними перевагами або спеціалізуються на

інноваційних продуктах, мають більше шансів успішно реалізувати міжнародну стратегію.

Інституційні чинники охоплюють регуляторне середовище, в якому функціонує бізнес. До них належать ефективність правової системи, прозорість податкового законодавства, захист прав інвесторів, рівень корупції, митне регулювання, наявність державних програм підтримки експорту. Наявність сприятливих інституційних умов є критично важливою передумовою для розвитку міжнародного бізнесу.

Технологічні детермінанти мають дедалі більший вплив на міжнародну активність підприємств. Інновації, цифровізація бізнес-процесів, розвиток IT-інфраструктури, автоматизація виробництва, впровадження електронної комерції – все це дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, швидко адаптуватися до змін і ефективно виходити на зарубіжні ринки.

Політичні чинники включають як внутрішню політичну стабільність, так і зовнішньополітичні відносини з іншими країнами. Санкції, політична ізоляція, участь у міжнародних договорах чи конфліктах безпосередньо впливають на здатність підприємств вести бізнес із закордонними партнерами.

Соціокультурні чинники визначають культурну сумісність підприємств із ринками інших країн. Релігійні уявлення, мовні бар'єри, система цінностей, етичні стандарти, споживча поведінка – усе це має важливе значення для формування успішної маркетингової та збутової стратегії на іноземних ринках.

Глобальні детермінанти охоплюють загальносвітові процеси, які формують умови для розвитку бізнесу незалежно від країни походження. Серед них – глобалізація, кліматичні зміни, поширення ESG-підходів, геоекономічна конкуренція, трансформація глобальних ланцюгів постачання, пандемії та інші кризи. Ці фактори вимагають від підприємств високої гнучкості, здатності до адаптації та стратегічного бачення.

Аналіз сучасного бізнес-середовища в Україні свідчить про наявність як значного потенціалу для розвитку міжнародного бізнесу, так і низки бар'єрів. Серед позитивних детермінант: високий рівень освіченості населення, значний ІТ-сектор, географічне розташування, євроінтеграційний курс держави. Водночас на заваді розвитку стають: політична нестабільність, низька передбачуваність регуляторного середовища, корупція, проблеми з доступом до фінансування [6].

Отже, ефективна стратегія розвитку міжнародного бізнесу повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні впливу зазначених детермінант, постійному моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також на здатності підприємства адаптуватися до викликів та використовувати нові можливості [14, 17]. Нижче подано узагальнену класифікацію основних груп детермінант розвитку міжнародного бізнесу:

Таблиця 1.2 – Основні групи детермінант міжнародного бізнесу

Група детермінант	Основні характеристики
Макроекономічні	Стабільність ВВП, інфляція, валютний курс, рівень зайнятості, відкритість економіки.
Мікроекономічні	Розмір і структура підприємства, інноваційність, досвід ЗЕД, управлінська компетентність.
Інституційні	Регуляторна база, податкове законодавство, захист інвесторів, антикорупційна політика.
Технологічні	Інновації, ІТ-інфраструктура, цифровізація, автоматизація, e-commerce.
Політичні	Внутрішня стабільність, міжнародні угоди, санкції, конфлікти.
Соціокультурні	Мова, культура, релігія, споживчі цінності, етика.
Глобальні	Глобалізація, кліматичні зміни, COVID-19, ESG, трансформація ланцюгів постачання.

Джерело: сформовано автором на основ [5]

Значну роль у реалізації міжнародного бізнесу відіграє наявність персоналу з відповідною кваліфікацією. Компетенції в галузі міжнародного права, маркетингу, фінансів, знання іноземних мов та досвід ведення міжкультурної комунікації є надзвичайно важливими для формування ефективної команди, здатної реалізовувати проєкти за межами країни.

У сучасних умовах глобальної цифровізації новим типом детермінант виступають цифрові можливості підприємства: рівень автоматизації, здатність працювати на e-commerce платформах, використання Big Data, CRM-систем, аналітики в реальному часі. Ці технології дозволяють компаніям масштабуватися на глобальні ринки, мінімізуючи фізичну присутність.

Детермінанти також мають галузеву специфіку. Наприклад, для аграрного сектору визначальними є кліматичні умови, торгові квоти та міжнародні сертифікаційні вимоги, тоді як для ІТ – кадрові ресурси, кібербезпека, рівень інтеграції у міжнародні хаби. Відповідно, політика підприємств має адаптуватися до специфіки сектора, в якому вони функціонують.

Не менш важливим є питання адаптивності бізнес-моделі. Здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни, гнучка організаційна структура, сценарне планування та використання систем моніторингу зовнішнього середовища дозволяють знижувати ризики та знаходити нові можливості в нестабільному глобальному середовищі.

На рівні держави важливим детермінантом виступає наявність інституцій підтримки. Це можуть бути агентства з просування експорту, фонди підтримки інновацій, торгівельні місії, програми стажування та навчання підприємців. Такі інструменти не тільки стимулюють вихід на зовнішні ринки, але й формують імідж країни як надійного партнера [38].

Таким чином, розуміння і грамотне управління детермінантами міжнародного бізнесу є ключовим елементом стратегічного планування. Їх комплексне врахування дозволяє не лише ефективно вийти на закордонні ринки, але й утримати позиції у довгостроковій перспективі, навіть в умовах високої глобальної турбулентності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було здійснено теоретичне узагальнення сутності, структури та ключових характеристик міжнародного бізнесу, проаналізовано основні наукові підходи до його інтерпретації та систематизовано чинники, що визначають його розвиток. Міжнародний бізнес в сучасних умовах виступає не лише як форма зовнішньоекономічної діяльності, а як стратегічний інструмент розширення ринкової присутності, забезпечення інноваційного зростання та формування довгострокових конкурентних переваг.

Його характерними ознаками є інтернаціоналізація бізнес-процесів, інноваційність, орієнтація на глобальні ринки, гнучкість, проактивність і стратегічне мислення. Розглянуті в підрозділі 1.2 теорії міжнародного бізнесу демонструють багатогранність наукового підходу до вивчення цього явища. Класичні моделі міжнародної торгівлі пояснюють фундаментальні принципи спеціалізації та ефективного розподілу ресурсів, тоді як сучасні теорії інтернаціоналізації, мережевого підходу, ресурсної залежності, інституційного середовища та цифрового бізнесу розкривають нові виміри глобальної підприємницької активності.

Особливу увагу було приділено детермінантам розвитку міжнародного бізнесу, які охоплюють широкий спектр макро- і мікрорівневих чинників. Зокрема, до основних груп таких чинників відносяться: макроекономічні умови, інституційне середовище, фінансові та технологічні ресурси, соціокультурні особливості, а також глобальні тренди. Вони формують як сприятливі умови, так і бар'єри для інтернаціоналізації підприємств. Таким чином, міжнародний бізнес як об'єкт дослідження потребує міждисциплінарного підходу, який враховує як теоретико-методологічну базу, так і реальні економічні умови розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз підприємницького середовища в Україні

У сучасних умовах трансформації економіки України, активізації процесів євроінтеграції та впливу зовнішніх факторів, оцінка стану підприємницького середовища набуває особливої актуальності. Підприємницьке середовище формується під впливом макроекономічних, правових, інституційних, політичних та соціальних чинників, які визначають можливості для створення, функціонування та розвитку підприємств. Важливим аспектом аналізу є динаміка ключових показників, які відображають рівень активності бізнесу, інвестиційну привабливість, очікування підприємців щодо майбутнього [3, 7, 13, 15]. Кількість зареєстрованих учасників бізнесу є базовим показником, що характеризує загальний рівень активності у сфері бізнесу. Нижче наведено динаміку цього показника за останні п'ять років.

Кількість зареєстрованих учасників бізнесу є базовим показником, що характеризує загальний рівень активності у сфері бізнесу. Нижче наведено динаміку цього показника за останні п'ять років (рис. 2.1).

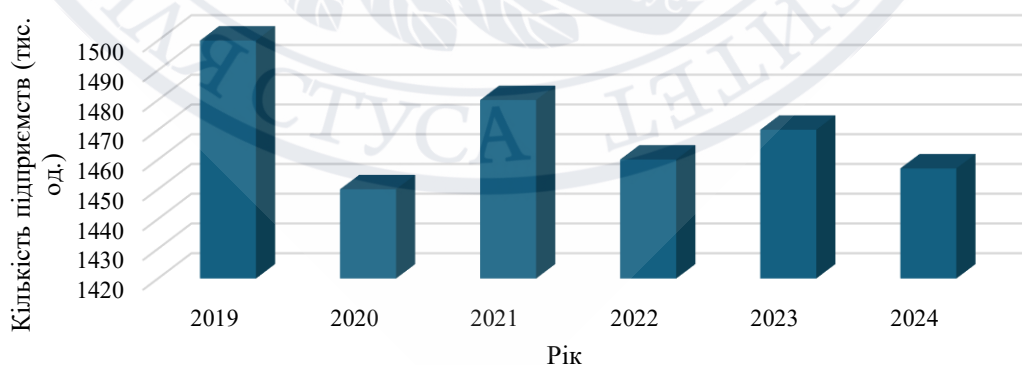


Рисунок 2.1 – Кількість суб'єктів, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні у 2019–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основ [8]

З графіку видно, що з 2019 року кількість бізнесу знизилася, досягнувши мінімального значення у 2020 році. Це зумовлено, зокрема, негативними наслідками пандемії COVID-19. Подальші коливання відображають як поступове відновлення, так і вплив військової агресії у 2022 році. У 2023 році відзначається незначне зростання, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) є важливим індикатором довіри міжнародної спільноти до економіки країни. Показники ПІІ відображають здатність країни залучати капітал для розвитку виробництва, інфраструктури та інноваційних проєктів.

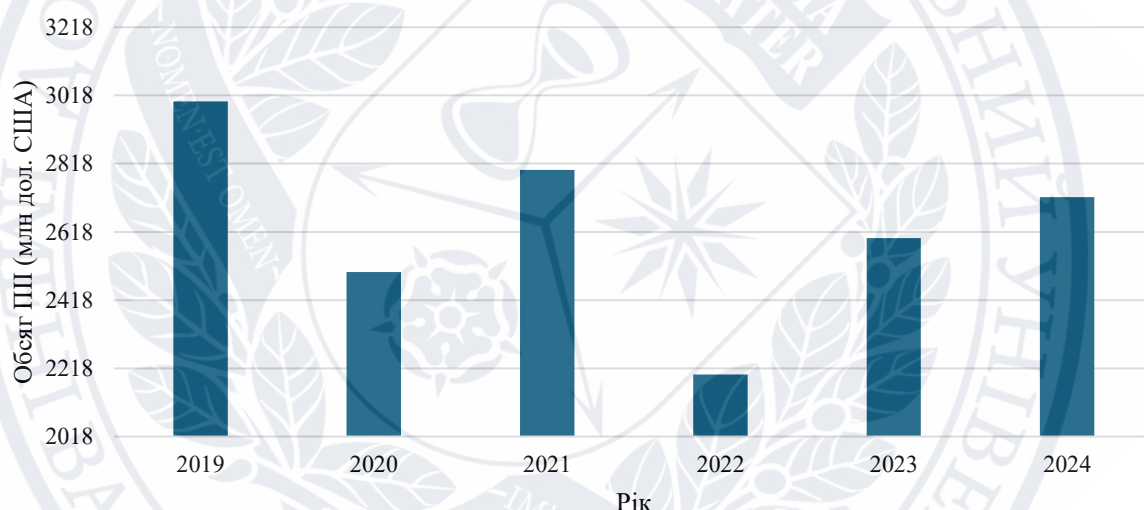


Рисунок 2.2 – Обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну у 2019–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основ [13]

Динаміка ПІІ демонструє чутливість інвестицій до політичних та економічних ризиків. Найвищий показник було зафіксовано у 2019 році, після чого відбулося суттєве зниження, зокрема у 2022 році, через збройний конфлікт. У 2023 році спостерігається позитивна тенденція, що свідчить про відновлення довіри з боку інвесторів.

Індекс ділових очікувань підприємств є суб'єктивним, але надзвичайно важливим показником, який демонструє оцінку майбутнього економічного

стану з боку представників бізнесу. Його зміни дозволяють прогнозувати інвестиційну активність та стратегії розвитку компаній (рис.2.3).

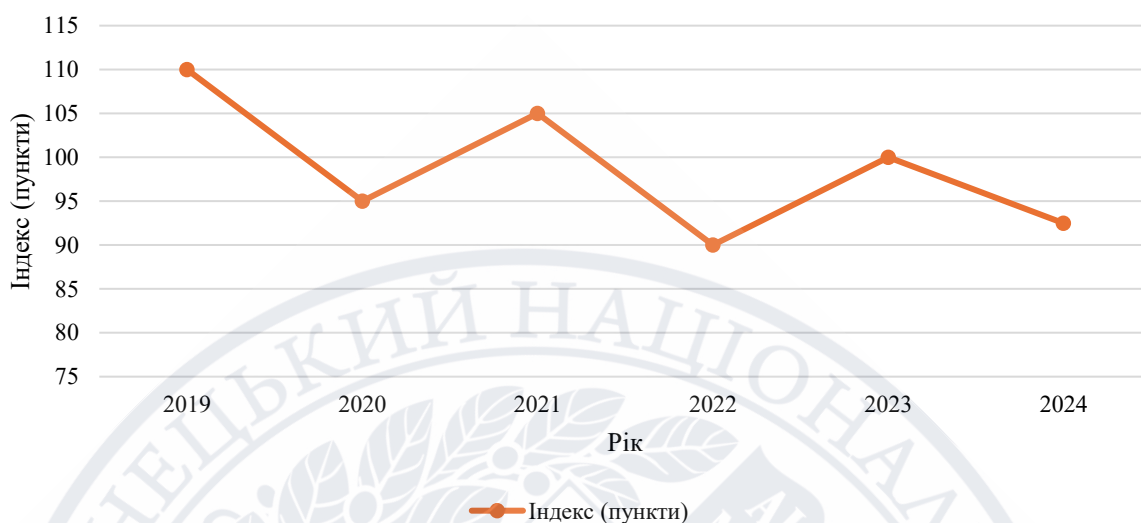


Рисунок 2.3 – Індекс ділових очікувань бізнесу у 2019–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основ [19]

Аналіз індексу ділових очікувань підтверджує загальну картину економічної нестабільності. Після оптимістичних оцінок у 2019 році, у 2020–2022 роках зафіксовано спад ділової активності. У 2023 році індекс почав відновлюватися, що може свідчити про покращення макроекономічних очікувань та адаптацію бізнесу до нових реалій.

Таким чином, аналіз підприємницького середовища бізнесу в Україні у 2019–2024 роках зазнало серйозних викликів. Проте, незважаючи на пандемію, економічну нестабільність та військову агресію, український бізнес демонструє певну стійкість і прагнення до адаптації. Подальше вдосконалення регуляторного клімату, цифровізація державних послуг та міжнародна підтримка можуть стати ключовими факторами відновлення та розвитку бізнесу у країні.

Очікується, що зростатиме кількість малого і середнього бізнесу, особливо в галузях ІТ, логістики, агропереробки, «зелених» технологій і креативної економіки. Це пояснюється адаптаційною гнучкістю українського бізнесу, зростанням кількості релокованих підприємств у безпечніші регіони

країни, активною підтримкою з боку міжнародних партнерів, а також спрощенням процедур реєстрації, податкового адміністрування та доступу до фінансових ресурсів [19, 26, 32].

Окремим позитивним сигналом для майбутнього розвитку бізнесу є запуск програм міжнародного страхування інвестицій, відновлення роботи державних інституцій підтримки експорту, а також тенденції до відкриття нових ринків для українських товарів. Інтеграція в європейський ринок створює додаткові стимули для підвищення стандартів продукції, прозорості бізнес-практик та професіоналізації управлінських рішень [34].

Згідно з прогнозами Київської школи економіки (KSE), обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну залишатиметься стабільним на рівні 5,0 млрд доларів США у 2025 році, зросте до 7,5 млрд доларів США у 2026 році та до 10,0 млрд доларів США у 2027 році (рис. 2.4).

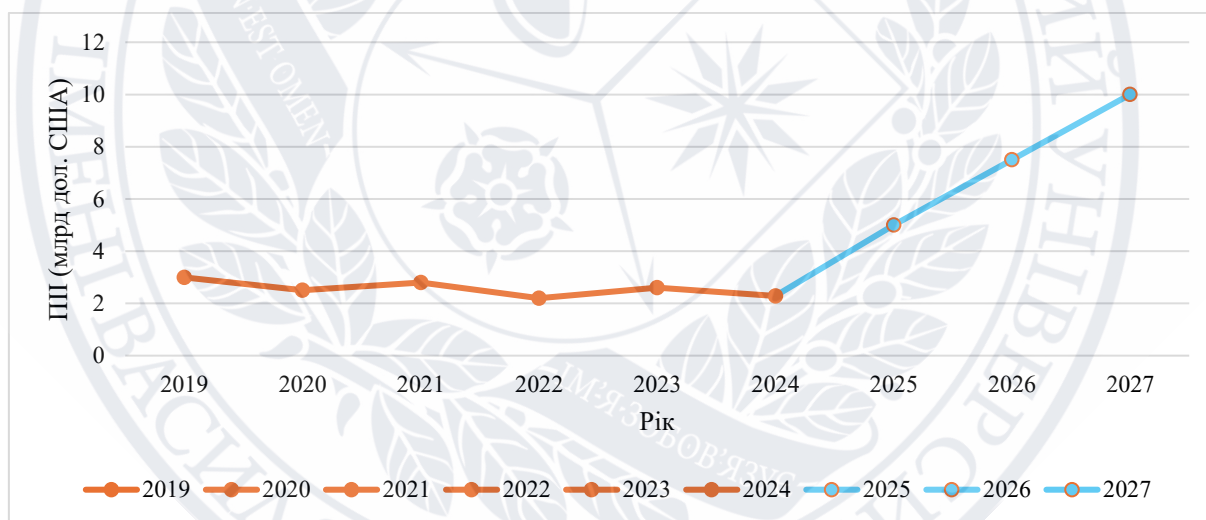


Рисунок 2.4 – Прогноз прямих іноземні інвестиції у 2019–2027 рр.

Джерело: сформовано автором на основ [32]

Згідно з опитуванням Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА), 53% керівників компаній прогнозують позитивну динаміку розвитку свого бізнесу у 2025 році, 33% очікують збереження показників на рівні попереднього року, а 14% передбачають негативну динаміку (рис. 2.5).

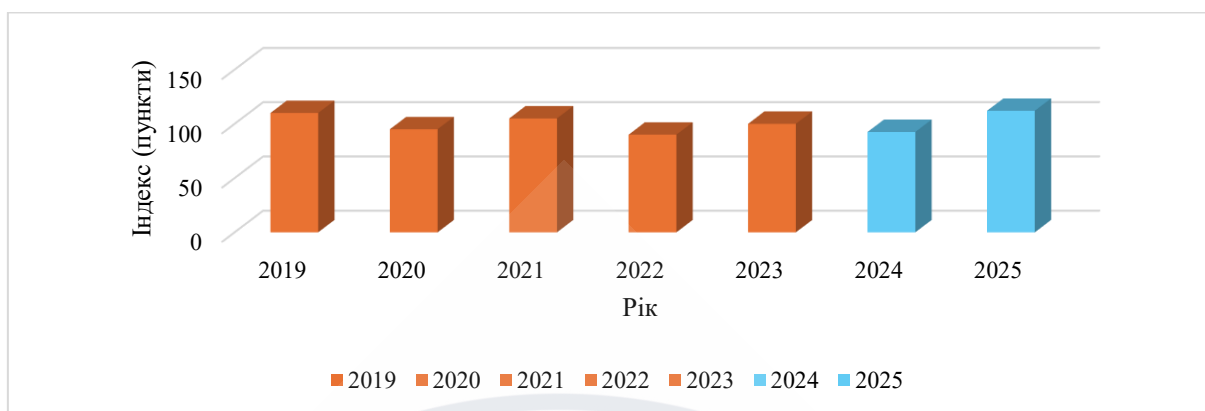


Рисунок 2.5 – Індекс ділових очікувань у 2019–2025 рр. (2024, 2025 – прогноз)

Джерело: сформовано автором на основ [35]

У цілому, попри складні умови, в Україні сформувалася критична маса бізнесів, які не лише втрималися на ринку, а й розширили горизонти своєї діяльності. Саме ці компанії можуть стати основою економічного зростання в післявоєнний період та рушіями інтеграції України у світову економічну систему.

Разом із тим, збереження ризиків, пов'язаних із безпековою ситуацією, нестабільністю енергетичного сектору та глобальними коливаннями на ринках сировини, залишається актуальним викликом. Тому ключовою умовою реалізації позитивного сценарію виступає злагоджена політика держави, орієнтована на макроекономічну стабільність, стимулювання інновацій та зміцнення довіри з боку як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів.

2.2 Вплив макроекономічних факторів на розвиток міжнародного бізнесу

Макроекономічні умови формують загальне тло для функціонування бізнесу і є ключовими у прийнятті рішень про вихід на міжнародні ринки. Стабільність або нестабільність макроекономічного середовища

безпосередньо впливають на інвестиційну привабливість країни, конкурентоспроможність підприємств, рівень ризиків і довіру міжнародних партнерів. У цьому підрозділі розглянемо ключові макропоказники України, їхню динаміку та вплив на розвиток міжнародного бізнесу.

Макроекономічні умови формують загальне тло для ведення міжнародного бізнесу та є ключовими при прийнятті рішень щодо виходу підприємств на зовнішні ринки. Рівень макроекономічної стабільності безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість країни, конкурентоспроможність національного бізнесу, оцінку ризиків та довіру з боку іноземних партнерів. У цьому підрозділі проаналізовано основні макроекономічні чинники, що визначають спроможність України забезпечити сприятливе середовище для розвитку міжнародного бізнесу, а не лише динаміку його функціонування.

Реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) є ключовим макроекономічним індикатором, що відображає загальний стан економіки (рис. 2.6). Його динаміка безпосередньо впливає на інтенсивність міжнародної бізнес-активності, обсяги зовнішньоекономічних операцій, рівень інвестиційної привабливості та загальну економічну спроможність підприємств виходити на глобальні ринки [3, 7, 13].

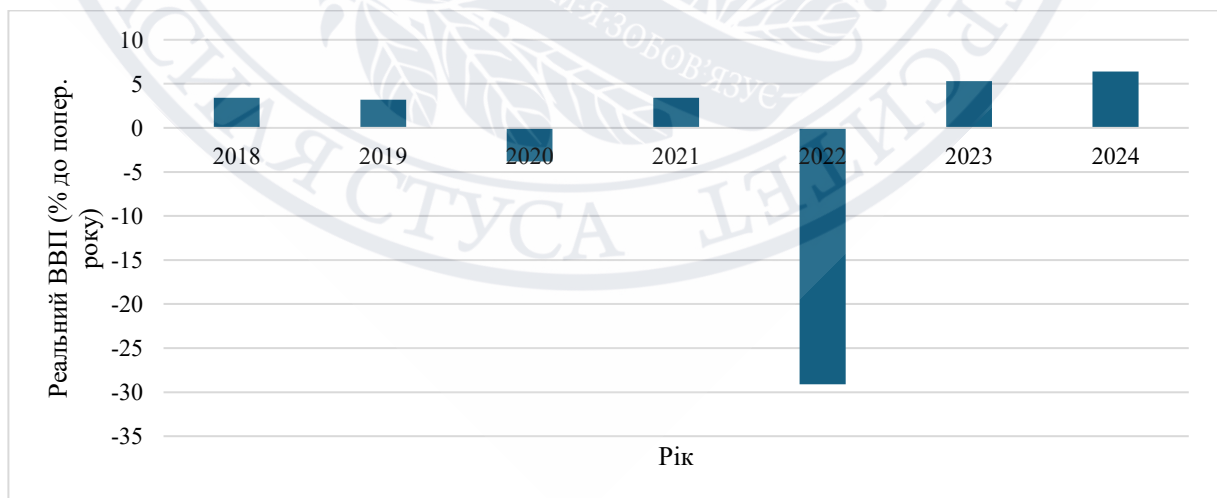


Рисунок 2.6 – Динаміка реального ВВП України у 2018–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Інфляція визначає купівельну спроможність національної валюти, що суттєво впливає на ціноутворення, вартість імпорту та експортну конкурентоспроможність (рис. 2.7). Низька і контрольована інфляція сприяє зростанню довіри з боку іноземних партнерів, а також дозволяє будувати довгострокові міжнародні бізнес-стратегії [13, 14, 19].

Стабільність валютного курсу є критичним чинником для здійснення міжнародного бізнесу. Різкі коливання обмінного курсу підвищують фінансові ризики для компаній, що здійснюють імпортно-експортні операції, ускладнюють ціноутворення, фінансове планування та укладення зовнішньоекономічних контрактів. Відносна стабільність курсу гривні сприяє формуванню більш передбачуваного бізнес-середовища та зниженню валютних ризиків для українських і закордонних партнерів (рис. 2,8).

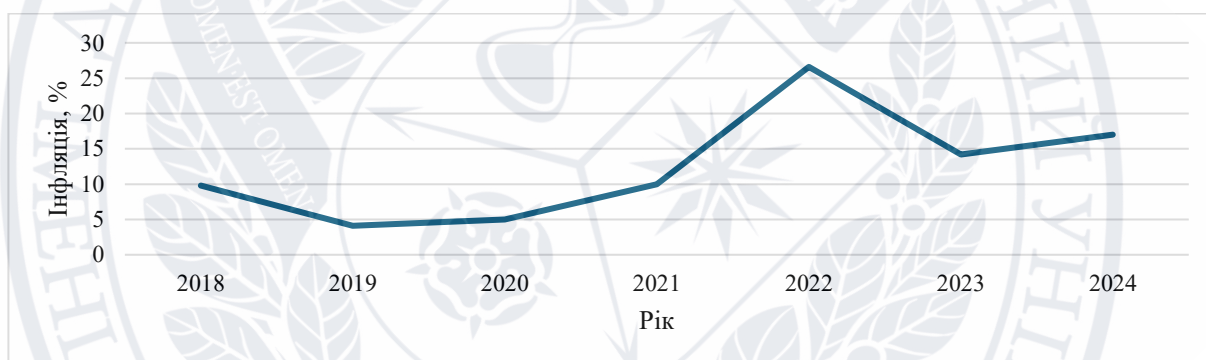


Рисунок 2.7 – Рівень інфляції в Україні у 2018–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

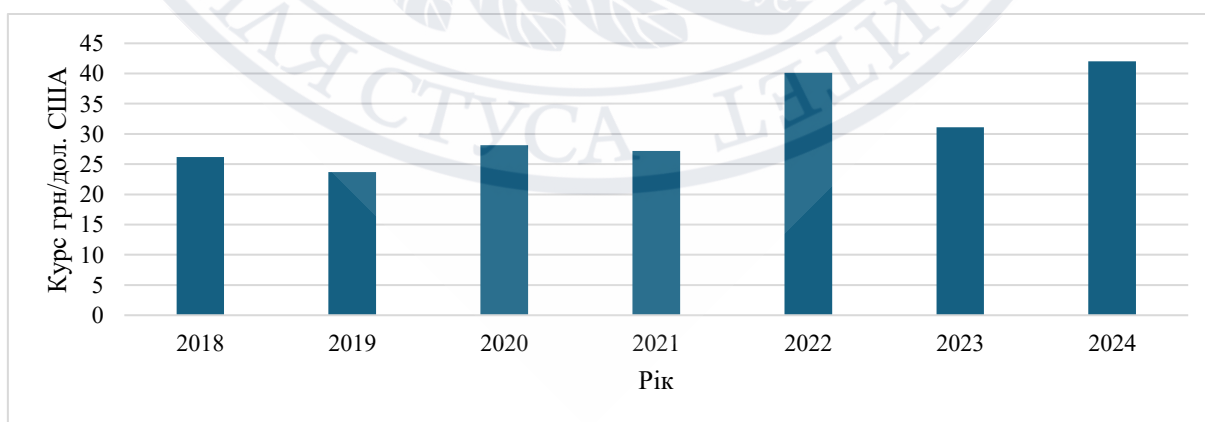


Рисунок 2.8 – Середньорічний курс гривні до долара США у 2018–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Окрім базових макропоказників, на прийняття рішень про міжнародну діяльність суттєво впливають такі індикатори, як розмір зовнішнього боргу, торговельне сальдо, рівень інвестиційної активності, розвиненість фінансової інфраструктури (доступ до кредитування, фондового ринку). Наприклад, суттєвий дефіцит торгового балансу свідчить про низьку конкурентоспроможність продукції, що є бар'єром для розширення експорту. Крім того, слабкий розвиток венчурного капіталу обмежує можливості масштабування інноваційного бізнесу за кордоном.

Інституційні та політичні чинники також суттєво впливають на міжнародну активність бізнесу. Наявність прозорих регуляторних процедур, стабільної податкової політики, захищеності прав інвесторів формують основу для довіри іноземних партнерів. Участь у міжнародних рейтингах, таких як Doing Business або Індекс економічної свободи, демонструє прогрес у цьому напрямку.

Соціальні чинники суттєво впливають на ефективність здійснення міжнародного бізнесу, формуючи здатність компаній до міжкультурної комунікації, адаптації до глобальних моделей співпраці та ведення переговорів у міжнародному середовищі. Одним із ключових аспектів є якість людського капіталу: багато малих і середніх підприємств в Україні стикаються з проблемами недостатньої підготовки кадрів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, низьким рівнем володіння іноземними мовами та обмеженим доступом до актуальної бізнес-освіти. Водночас розвиток онлайн-платформ, таких як Coursera або Prometheus, відкриває нові можливості для професійного навчання та подолання освітніх бар'єрів.

Таким чином, ключовими макроекономічними детермінантами міжнародного бізнесу є реальний ВВП, інфляція, курс національної валюти, стан фінансової інфраструктури, якість інституційного середовища, кадровий потенціал, технологічна готовність та гнучкість у реагуванні на глобальні виклики. Їхнє комплексне поліпшення є основою для формування

стабільного та передбачуваного середовища, у якому підприємства можуть впевнено розвивати міжнародну діяльність.

Окрім уже наведених макрочинників, слід враховувати роль фіскальної політики. Рівень дефіциту бюджету, структура видатків та ефективність витрачання коштів безпосередньо впливають на доступність інфраструктури, підтримку експорту та стимулювання інновацій. Залучення міжнародної фінансової допомоги компенсує нестачу ресурсів, однак водночас створює ризик зовнішньої залежності в реалізації структурних реформ.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз розвитку міжнародного бізнесу

Групи чинників	Чинники
Політичні (P)	Повномасштабна війна та збройна агресія Росії продовжують створювати суттєві політичні ризики та підвищують рівень невизначеності для міжнародних партнерів. Водночас євроінтеграційний курс, участь у програмах післявоєнного відновлення та підписання Угоди про асоціацію з ЄС створюють сприятливе політичне підґрунтя для розвитку міжнародного бізнесу. Надання Україні статусу кандидата в члени ЄС у 2022 році формує позитивні очікування стабільності та полегшеного доступу до єдиного європейського ринку.
Економічні (E)	Падіння ВВП у 2022 році через війну та поступове відновлення в 2023–2024 роках (прогнозоване зростання на 3.5–5.0%) визначають потенціал ринку. Висока інфляція (26.6% у 2022 році) знижує купівельну спроможність та ускладнює довгострокове планування. Девальвація гривні та нестабільність валютного курсу негативно впливають на експортно-імпортні операції. Важливими обмежувальними чинниками залишаються високий рівень безробіття, складний доступ до кредитних ресурсів та зростаючий зовнішній борг.
Соціальні (S)	Існує дефіцит кваліфікованих кадрів у сферах зовнішньоекономічної діяльності, ІТ, логістики та міжнародного права. Внутрішня міграція, релокація підприємств і зниження мобільності робочої сили впливають на ефективність функціонування бізнесу. Недостатній рівень знань іноземних мов у представників МСП і низька адаптація до міжкультурного середовища обмежують вихід на зовнішні ринки. Позитивним є поширення онлайн-освіти, включаючи курси з міжнародної торгівлі на платформах Prometheus, Coursera тощо.
Технологічні (T)	Відбувається активна цифровізація бізнес-середовища, зокрема через впровадження CRM, ERP-систем, технологій обробки великих даних (Big Data) та інструментів онлайн-продажів. Підвищується попит на цифрові рішення для зовнішньоекономічної діяльності (зокрема e-commerce, track & trace, цифрове декларування). Сприятливими є тенденції до розвитку ІТ-кластерів, експорт програмного забезпечення та послуг креативного сектору. Однак спостерігається низький рівень автоматизації в традиційних галузях і нестача інвестицій у R&D.

Джерело: сформовано автором на основі [26, 19, 13, 36, 51, 52]

Облікова ставка Національного банку України є важливим макрофінансовим індикатором, що впливає на вартість кредитних ресурсів для підприємств. Висока облікова ставка обмежує доступ компаній до доступного фінансування, стримуючи їхню здатність інвестувати в інноваційні рішення, модернізацію та розширення міжнародної діяльності. Натомість її поступове зниження може виступати додатковим стимулом для розвитку міжнародного бізнесу, зокрема експортно-орієнтованих стратегій.

Також важливим чинником є стабільність податкової системи. Часті зміни ставок, податкових пільг чи адміністрування створюють високий рівень регуляторної невизначеності, що негативно позначається на довгостроковому бізнес-плануванні в міжнародній сфері.

Слід акцентувати увагу на тому, що макроекономічна політика повинна бути скоординованою: грошово-кредитна, податкова та зовнішньоекономічна політики мають діяти в унісон. Нестача узгодженості може звести нанівець ефекти від окремих позитивних змін.

У контексті післявоєнного відновлення макроекономічні чинники набувають нової ваги. Стимулювання внутрішнього попиту, підтримка малого та середнього бізнесу, а також експортно-орієнтованих секторів стане визначальним фактором для відновлення міжнародної активності підприємств.

Необхідно враховувати також інфраструктурні аспекти, як-от доступ до логістики, наявність сучасних складів, митних терміналів, прикордонних переходів. Їхній стан напряму впливає на швидкість та вартість зовнішньоекономічних операцій.

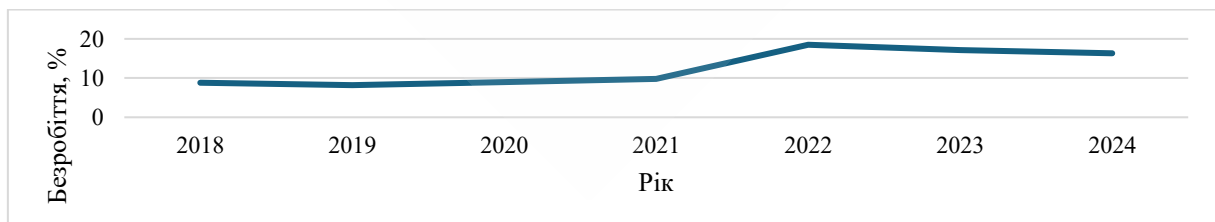


Рисунок 2.9 – Рівень безробіття в Україні у 2018–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Значну роль відіграють міжнародні рейтинги конкурентоспроможності, зокрема Індекс глобальної конкурентоспроможності (WEF), Індекс сприйняття корупції (Transparency International), Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business). Покращення позицій у цих рейтингах стимулює позитивне сприйняття України з боку потенційних інвесторів.

Окремої уваги заслуговують технологічні чинники, що визначають конкурентоспроможність українського бізнесу на глобальних ринках. Останніми роками спостерігається інтенсивне зростання темпів цифровізації: підприємства впроваджують CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP-рішення — для оптимізації виробничих і логістичних процесів, а також аналітичні інструменти обробки великих даних (Big Data) для виявлення ринкових трендів. Все більшого поширення набувають інструменти електронної комерції (e-commerce), зокрема технології автоматичного відстеження (track & trace), цифрового декларування та онлайн-логістики.

Водночас низький рівень автоматизації у традиційних галузях промисловості таких як машинобудування, харчова та легка промисловість обмежує їх здатність до ефективного виходу на міжнародні ринки. Інвестиції в дослідження та розробки (R&D) залишаються недостатніми, особливо серед малих і середніх підприємств, що стримує процес інноваційної трансформації української економіки загалом [20].

Варто також відзначити проблеми на ринку праці. Зокрема, значний рівень трудової міграції, брак технічних спеціалістів і дефіцит кадрів у критично важливих секторах створюють додаткові обмеження для масштабування бізнесу, орієнтованого на зовнішні ринки.

Крім того, інституційні чинники залишаються ключовими для формування сприятливого середовища міжнародного бізнесу. Посилення стратегічного планування, збереження інституційної пам'яті, стабільність регуляторного середовища, забезпечення верховенства права, зниження

тиску з боку контролюючих органів і підвищення довіри до державних інституцій є критично важливими передумовами для сталого розвитку міжнародної економічної діяльності українських підприємств.

2.3 Аналіз міжнародної діяльності українських підприємств

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є одним із ключових напрямів розвитку міжнародного бізнесу, особливо в умовах глобалізації та інтеграції України до європейського й світового економічного простору. Аналіз ЗЕД дозволяє виявити поточні тенденції експорту та імпорту, визначити рівень відкритості економіки, оцінити структуру зовнішньої торгівлі та конкурентоспроможність українських товарів на міжнародних ринках.

Експорт виступає індикатором ефективності виробництва, рівня конкурентоспроможності продукції та здатності підприємств виходити на зовнішні ринки. У таблиці нижче наведено динаміку експорту товарів з України за останні п'ять років, що дозволяє простежити вплив зовнішніх чинників на обсяги поставок (рис. 2.10) [7, 8, 11].

Імпорт відображає попит на іноземні товари на внутрішньому ринку, а також ступінь залежності економіки від зовнішніх джерел постачання. Аналіз структури імпорту дозволяє визначити галузі, які найбільше потребують модернізації, імпортозаміщення або локалізації виробництва (рис. 2.11).

Сальдо зовнішньої торгівлі, що визначається як різниця між обсягом експорту та імпорту товарів, є важливим показником торговельної ефективності країни. Позитивне сальдо свідчить про переважання експорту над імпортом і, як наслідок, зміцнення платіжного балансу (рис. 2.12). Негативне сальдо, навпаки, сигналізує про зростаючу потребу в іноземній валюті для покриття дефіциту, що може створювати додатковий тиск на валютний курс і впливати на макроекономічну стабільність [13, 21, 26].

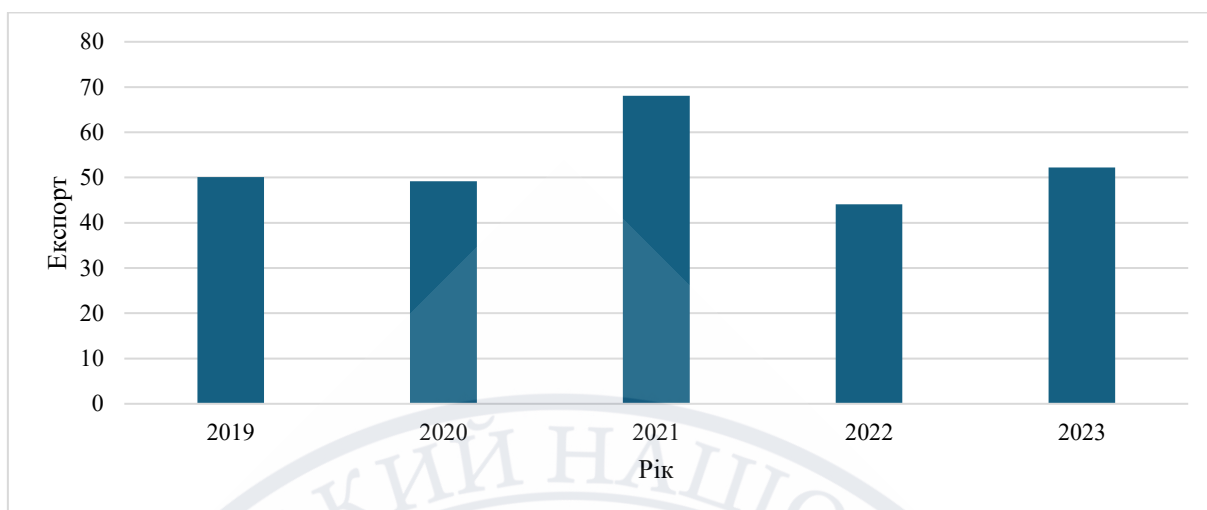


Рисунок 2.10 – Експорт товарів з України у 2019-2023 рр. (млрд дол. США)

Джерело: сформовано автором на основі [38]

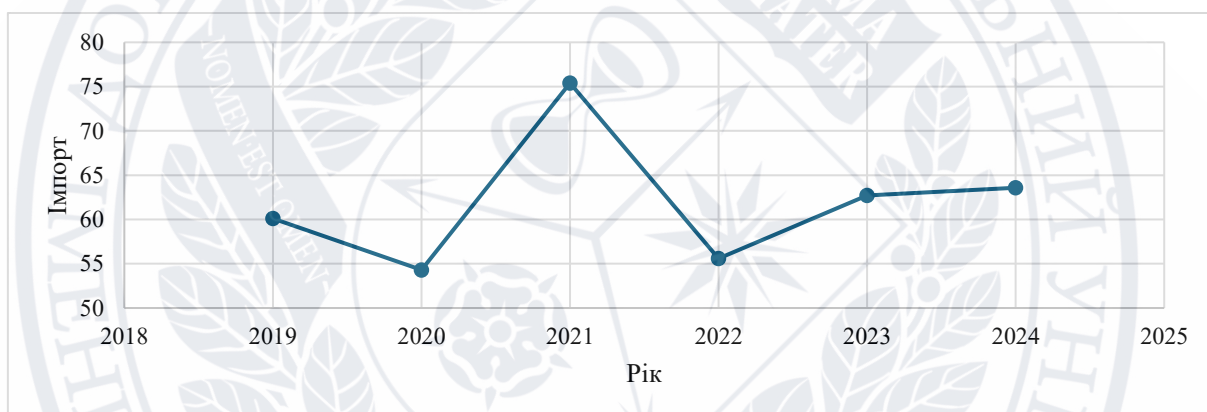


Рисунок 2.11 – Імпорт товарів в Україну у 2019-2023 рр. (млрд дол. США)

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Міжнародна бізнес-активність українських підприємств у 2019–2023 роках зазнавала значного впливу як глобальних викликів (пандемія COVID-19, трансформація глобальних логістичних ланцюгів), так і внутрішніх чинників (повномасштабна війна, релокація виробничих потужностей). Попри ці виклики, експортна діяльність українських компаній демонструє поступове відновлення, особливо в аграрному, металургійному та ІТ-секторах. Для подальшого зростання міжнародного бізнесу необхідні системні дії з боку держави, зокрема щодо підтримки експортерів, розбудови

сучасної логістичної інфраструктури та спрощення митних і регуляторних процедур.

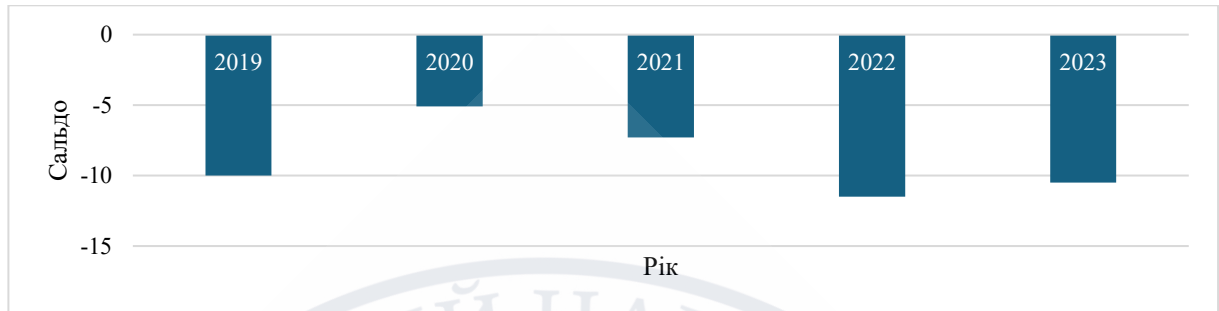


Рисунок 2.12 – Сальдо зовнішньої торгівлі (млрд дол. США)

Джерело: сформовано автором на основ [40]

Кількість підприємств з іноземним капіталом є важливим індикатором рівня розвитку міжнародного бізнесу та глибини інтеграції національної економіки у глобальний простір. На графіку нижче представлено динаміку функціонування таких підприємств в Україні протягом 2018–2023 років (рис. 2.13).

У 2023 році найбільша кількість підприємств з іноземними інвестиціями зосереджувалась у сферах промисловості, інформаційних технологій, фінансових послуг та сільського господарства. Це свідчить про підвищений інтерес міжнародних інвесторів до високотехнологічних, інноваційних і експортоорієнтованих сегментів економіки, що є характерною ознакою активного розвитку міжнародного бізнесу в Україні (рис. 2.14).

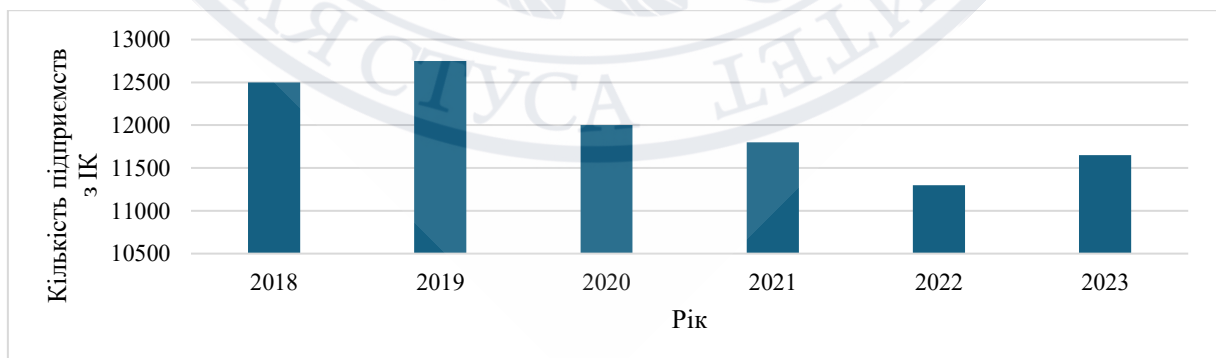


Рисунок 2.13 – Динаміка кількості підприємств з іноземним капіталом в Україні (2018–2023)

Джерело: сформовано автором [13]

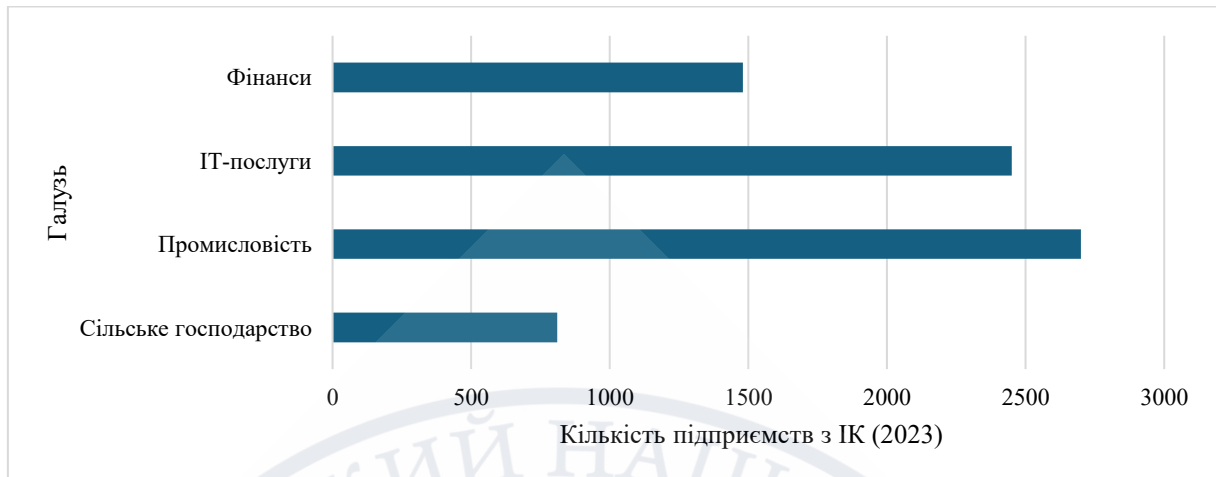


Рисунок 2.14 – Галузева структура підприємств з іноземним капіталом в Україні у 2023 р.

Джерело: сформовано автором [14]

Таблиця 2.2 – Головні країни-інвестори на світовому ринку

Країна	Частка у ВВП (%)	Основні галузі
Кіпр	25.3%	Нерухомість, торгівля
Нідерланди	18.7%	Агро, енергетика
Німеччина	11.2%	Машинобудування, ІТ
США	10.4%	ІТ, фінанси
Швейцарія	8.5%	Харчова промисловість

Джерело: сформовано автором [19]

Попри складні умови, обсяг експорту у 2023 році зріс порівняно з 2022 роком на понад 8 млрд доларів, що свідчить про часткове відновлення поставок. Найбільш конкурентоспроможними залишаються аграрна продукція, ІТ-послуги та металургія. Суттєве падіння у 2022 році було обумовлене руйнуванням логістичних ланцюгів, портів та промислової інфраструктури.

Попри складні умови, обсяг експорту в 2023 році зріс порівняно з 2022 роком більш ніж на 8 млрд доларів США, що свідчить про часткове відновлення експортного потенціалу України. Найбільш конкурентоспроможними залишаються сектори аграрної продукції, інформаційних технологій та металургії. Різке падіння показників у 2022 році було спричинене руйнуванням логістичних ланцюгів, портової та

промислової інфраструктури, що суттєво обмежило можливості для здійснення міжнародного бізнесу.

Імпорт демонструє схожу динаміку: різке скорочення у 2022 році з подальшим відновленням у 2023 році. Це відображає активізацію внутрішнього попиту та відновлення ділової активності в умовах адаптації до воєнного стану. Структура імпорту свідчить про високу залежність України від зовнішніх джерел постачання, зокрема машин, обладнання, енергоресурсів та продукції хімічної промисловості [32, 35].

Негативне сальдо зовнішньої торгівлі спостерігалось протягом усього періоду аналізу, що є типовим для економік із високим рівнем відкритості. У 2022 році було зафіксовано найгірше сальдо через різке скорочення експорту. Водночас, у 2023 році ситуація частково стабілізувалася, однак проблема торговельного дефіциту залишається актуальною [36].

У контексті поступового відновлення міжнародного бізнесу в Україні, очікується зростання експортного потенціалу, особливо за умов розширення торговельних угод з ЄС, країнами Близького Сходу та Південно-Східної Азії. Зменшення залежності від імпорту передбачає реалізацію програм підтримки внутрішнього виробництва, розвитку переробної промисловості та інноваційної трансформації підприємств.

Крім торгівлі товарами, вагомий внесок у міжнародний бізнес України формує експорт і імпорт послуг. У 2023 році експорт послуг склав понад 16 млрд доларів США, що становить приблизно 20% від загального експорту. Найбільшу частку забезпечують комп'ютерні та інформаційні послуги, які стабільно зростають. Українські ІТ-компанії активно працюють на ринках ЄС, США та Канади, забезпечуючи стійкий притік іноземної валюти (рис. 2.15).

Імпорт послуг у 2023 році становив приблизно 11,3 млрд доларів США, з яких основну частку займають транспортні, фінансові та ділові послуги, пов'язані з логістикою, консалтингом та навчанням. Позитивне сальдо торгівлі послугами частково компенсує дефіцит у торгівлі товарами,

що є позитивною тенденцією для загального стану міжнародного бізнесу в Україні.

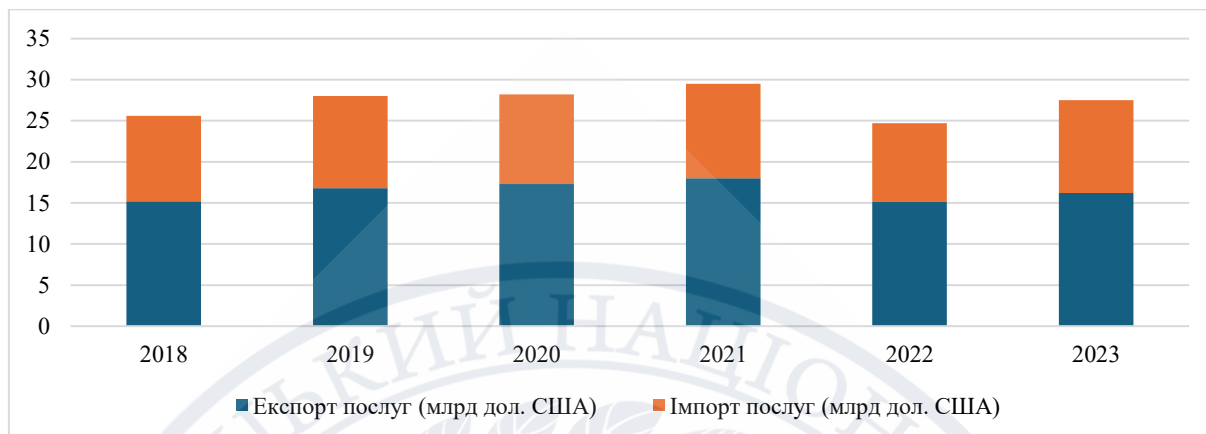


Рисунок 2.15 – Експорт та імпорт послуг, млрд дол. США

Джерело: сформовано автором на основ [40]

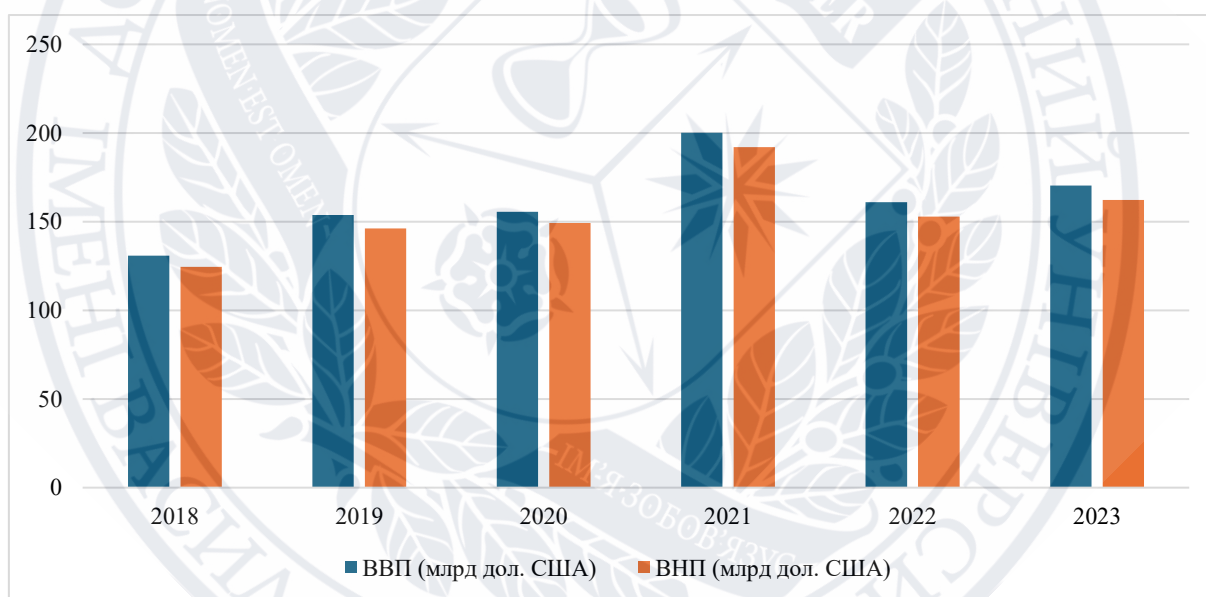


Рисунок 2.16 – Експорт та імпорт послуг, млрд дол. США

Джерело: сформовано автором на основ [35]

Торгівля послугами є надзвичайно важливою складовою української економіки, особливо в умовах війни, коли логістика товарів ускладнена. Сфера послуг демонструє більшу стійкість та гнучкість. Традиційно Україна має позитивне сальдо в торгівлі послугами, тобто експортує значно більше, ніж імпортує.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу встановлено, що бізнес-середовище в Україні у 2019–2023 роках зазнало суттєвих викликів, зумовлених як глобальними, так і внутрішніми чинниками. Серед основних – пандемія COVID-19, збройна агресія РФ, порушення логістичних ланцюгів і загальне зростання економічної невизначеності. Водночас, український міжнародний бізнес продемонстрував відносну адаптивність, що відображається у збереженні активності малих і середніх підприємств, відновленні міжнародної активності та поступовому зростанні довіри з боку інвесторів.

Макроекономічні фактори, зокрема динаміка ВВП, інфляційні процеси та валютний курс, справили безпосередній вплив на здатність українських компаній здійснювати міжнародну економічну діяльність. Після рекордного падіння ВВП у 2022 році спостерігається поступове економічне зростання, стабілізація інфляції та прогнозованість обмінного курсу, що створює передумови для відновлення міжнародного бізнесу.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств демонструє ознаки структурної трансформації. Обсяг експорту у 2023 році показав тенденцію до зростання після падіння в 2022-му, що свідчить про адаптацію українських експортерів до змін глобального середовища. Незважаючи на негативне сальдо зовнішньої торгівлі, зберігається потенціал для розширення присутності українських товарів та послуг на світових ринках. Важливими умовами для досягнення цієї мети є державна підтримка, міжнародна допомога, розвиток логістичної інфраструктури та усунення нетарифних бар'єрів.

Отже, в цілому спостерігається позитивна динаміка відновлення міжнародного бізнесу в Україні, попри наявність кризових явищ. Подальший розвиток цього напрямку буде залежати від здатності держави забезпечити стабільне макроекономічне середовище, гармонізувати національне законодавство із міжнародними стандартами та забезпечити ефективну інституційну підтримку бізнесу в процесі глобальної інтеграції.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1 Роль державної політики у стимулюванні міжнародного бізнесу

Державна політика є одним із ключових чинників, що формує умови для розвитку міжнародного бізнесу. Її роль полягає не лише у регуляторному забезпеченні, але й у створенні сприятливого економічного середовища, просуванні українських товарів і послуг за кордон, розвитку міжнародної співпраці, а також у стимулюванні інновацій, залученні іноземних інвестицій та підтримці експортноорієнтованих галузей.

Одним із головних інструментів державної підтримки виступає політика сприяння експорту. В Україні функціонують низка установ, що надають інформаційно-консультаційні, фінансові та інституційні послуги експортерам. Зокрема, Державна установа «Офіс з просування експорту» та Державне агентство з розвитку туризму забезпечують участь українських компаній у міжнародних виставках, бізнес-форумах та торговельних місіях. Крім того, програма «Доступні кредити 5-7-9%» створює фінансові передумови для підтримки малого та середнього бізнесу, включаючи експортноорієнтовані проекти [19].

Важливою складовою державної політики є укладання міжнародних торговельних угод і поступова гармонізація національного законодавства зі стандартами ЄС та СОТ. Зокрема, Угода про асоціацію з ЄС передбачає поетапну адаптацію технічних регламентів, правил сертифікації, митного регулювання, що полегшує інтеграцію українських підприємств до європейських ринків.

Не менш важливе значення має фіскальна та інвестиційна політика держави. Запровадження податкових пільг для ІТ-сектору, агропромислового комплексу, створення індустріальних парків та економічних зон зі спеціальним режимом оподаткування сприяють залученню іноземного капіталу та зміцненню локального експортного потенціалу. Такі ініціативи,

як «інвестиційна няня», стратегія Re:Ukraine, державні програми релокації бізнесу є прикладами цілеспрямованих дій уряду з підтримки міжнародного бізнесу в умовах воєнної та економічної нестабільності [22, 23].

У контексті післявоєнного відновлення особливого значення набуває участь держави у міжнародних проєктах фінансової допомоги та донорства. Держава виконує функцію координатора таких проєктів у взаємодії з міжнародними партнерами, забезпечує прозорість розподілу коштів, а також формує привабливий імідж країни як надійного торговельного й інвестиційного партнера.

Таким чином, ефективна державна політика відіграє фундаментальну роль у стимулюванні міжнародного бізнесу. Поєднання фінансових інструментів підтримки, регуляторної гармонізації, активної дипломатії та залучення міжнародних донорів створює надійну основу для стійкої інтеграції українських підприємств у глобальні економічні процеси [25].

Один із важливих інструментів сучасної політики – розвиток цифрових державних сервісів. Такі платформи, як «Дія.Бізнес» та «Експортний портал України», стали невід’ємними складовими інфраструктури підтримки міжнародного бізнесу. Вони надають підприємствам доступ до актуальної інформації про зарубіжні ринки, сертифікаційні вимоги, стандарти експорту та логістики, сприяючи зниженню бар’єрів для виходу на зовнішні ринки, особливо для малого та середнього бізнесу.

Окрему роль у стимулюванні міжнародної активності відіграють освітні програми та ініціативи з підвищення підприємницької компетентності. У співпраці з міжнародними організаціями (ЄБРР, USAID, GIZ), держава реалізує проєкти з навчання підприємців, зокрема тренінги з питань ЗЕД, цифрового маркетингу, митного регулювання та логістики. Це сприяє формуванню нової генерації бізнес-лідерів, орієнтованих на глобальні стандарти.

Також важливою сферою є забезпечення безпеки ведення бізнесу та захисту прав інвесторів. В умовах воєнного конфлікту були запроваджені

програми страхування іноземних інвестицій, а також посилена співпраця з міжнародними арбітражними інституціями. Це підвищує рівень довіри з боку зарубіжних партнерів і створює стабільне середовище для розширення бізнесу за кордоном.

Інфраструктурні проекти, що реалізуються за участю держави (модернізація портів, залізниць, логістичних хабів, прикордонних пунктів), мають стратегічне значення для міжнародного бізнесу. Вони знижують логістичні витрати, скорочують строки доставки, підвищують ефективність міжнародних торговельних операцій і посилюють роль України як транзитної держави між ЄС, Азією та Близьким Сходом [27].

Останнім часом усе більшої актуальності набуває адаптація державної політики до глобальних викликів, таких як зміна клімату, цифрова трансформація та автоматизація. Відповідно, Україна активізує реалізацію політик сталого розвитку, екологічної модернізації виробництва та стимулювання екоінновацій, що сприяє відповідності українських компаній міжнародним вимогам ESG і полегшує їх вихід на екологічно чутливі ринки ЄС.

Таким чином, ефективна державна політика стимулювання міжнародного бізнесу не обмежується лише фіскальними або адміністративними заходами. Вона охоплює широкий спектр напрямів впливу — цифрову трансформацію, інфраструктурний розвиток, правову інтеграцію до міжнародних стандартів, підвищення кваліфікації кадрів та посилення безпекових гарантій для інвесторів. У комплексі ці заходи формують конкурентоспроможну основу для глобального масштабування українських підприємств.

Особлива увага приділяється розвитку публічно-приватного партнерства, що реалізується через спільні проекти між державними інституціями та приватним сектором у сферах переробної промисловості, транспорту, енергетики та інформаційних технологій. Такі проекти сприяють

залученню інвестицій, створенню робочих місць, розвитку локальної інфраструктури та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги.

З метою оптимізації державного управління міжнародною економічною діяльністю в Україні запроваджено систему міжвідомчої координації, до якої входять: Міністерство економіки України, Міністерство закордонних справ, Державна митна служба, Державна податкова служба, а також Офіс із залучення та підтримки інвестицій UkraineInvest. Вказані органи здійснюють узгоджену підтримку експортерів, просування українських товарів на зовнішні ринки, розробку механізмів збільшення інвестпривабливості країни, а також забезпечують інституційний супровід підприємств у зовнішньоекономічній діяльності [30].

У таблиці 3.1 нижче узагальнено ключові напрями державної політики, відповідальні інституції та очікувані результати їх реалізації для розвитку міжнародного бізнесу:

Таблиця 3.1 – Основні напрями державної політики та інституції

Напрямок державної політики	Виконавчий орган / інституція	Очікуваний ефект для міжнародного бізнесу
Сприяння експорту (через виставки, тренінги, бізнес-місії, підтримку ЗЕД)	Офіс з просування експорту	Збільшення кількості експортерів, вихід на нові ринки
Цифрова трансформація бізнесу (через освітні платформи, доступ до цифрових сервісів)	Мінцифри, Дія.Бізнес	Спрощення доступу до міжнародної торгівлі та інформації
Податкове стимулювання (через пільги, спрощене ПДВ, зниження ставки на релокований бізнес)	ДПС України, Мінфін	Зменшення податкового навантаження для експортерів
Залучення інвестицій (через програми підтримки інвестора, інвестиційну няню, держгарантії)	UkraineInvest, Мінекономіки	Розширення присутності іноземного бізнесу в Україні
Інфраструктурні проекти (через будівництво логістичних хабів, модернізацію кордонів)	Міністерство інфраструктури	Поліпшення логістики і скорочення витрат при ЗЕД

Джерело: сформовано автором на основ [14]

Системна взаємодія між державними установами та приватним сектором, а також чітка стратегічна орієнтація державної політики на глобальну інтеграцію, сприяють формуванню позитивного інвестиційного

клімату, підтримці експортних ініціатив та зміцненню позицій України як активного учасника міжнародної торгівлі.

Для підвищення ефективності політики у сфері розвитку міжнародного бізнесу доцільним є посилення її практичної орієнтації на підтримку експортно-орієнтованих суб'єктів малого та середнього бізнесу. Зокрема, це стосується розширення доступу до фінансових інструментів підтримки, таких як програма «5-7-9%», з акцентом на інноваційні та високотехнологічні галузі. Актуальною є також інтеграція цифрових державних сервісів в єдину платформу, яка забезпечуватиме оперативний доступ до аналітики ринків, сертифікації, інформації про митні режими та фінансування.

Податкове середовище має стати більш прогнозованим і привабливим для компаній, що інтегруються у глобальні ланцюги доданої вартості. Доцільним виглядає впровадження пільгового оподаткування для підприємств, що реалізують міжнародні проекти у сферах зеленої економіки, ІТ, агротехнологій. Водночас необхідно посилити правовий захист підприємців за кордоном, зокрема, шляхом розширення можливостей міжнародного арбітражу, механізмів страхування інвестицій та оперативного реагування на інвестиційні спори.

Міжнародна логістика потребує суттєвої модернізації: покращення прикордонної інфраструктури, розвитку логістичних хабів, оптимізації митних процедур. Угоди про вільну торгівлю з країнами Близького Сходу, Азії та Африки створюють нові горизонти для диверсифікації торгівлі.

Також необхідно розвивати систему інституційного навчання підприємців, зокрема через співпрацю з міжнародними донорами щодо підготовки кадрів, здатних реалізовувати зовнішньоекономічні проекти. Стійке середовище для міжнародного бізнесу можливе лише за умови міжвідомчої узгодженості та безперервної державної підтримки підприємців на всіх етапах інтеграції до глобальних ринків.

Особливої уваги потребує розвиток державного інституційного маркетингу України як надійного економічного партнера. Формування позитивного іміджу держави, яка дотримується європейських стандартів торгівлі, екологічних і соціальних норм, є критично важливим для залучення довгострокових іноземних інвесторів. Участь українських компаній у міжнародних виставках, форумах, бізнес-місіях повинна підтримуватись не лише фінансово, а й на рівні дипломатичного супроводу.

Адаптація державної політики до цифрових трансформацій вимагає не тільки розширення онлайн-сервісів, але й впровадження електронної логістики, цифрової сертифікації, електронного підпису — відповідно до стандартів ЄС. Це дозволить мінімізувати транзакційні витрати, прискорити документообіг і полегшити співпрацю з міжнародними контрагентами.

Успішна реалізація таких підходів можлива лише за умов постійного діалогу між державою і бізнесом, прозорого регулювання та стабільності правового поля. Лише за таких умов можна побудувати ефективну модель сталого зростання міжнародного бізнесу в Україні в умовах глобальної конкуренції.

3.2 Врахування глобальних економічних трендів та викликів у розвитку міжнародного бізнесу

Глобальні економічні тренди формують середовище, в якому функціонує міжнародний бізнес. Усвідомлення ключових змін у світовій економіці дозволяє українським компаніям не лише адаптуватися до нових умов, а й використовувати ці трансформації як можливості для розвитку. У цьому підрозділі проаналізовано актуальні глобальні тенденції, які визначають вектор розвитку міжнародного бізнесу, а також розглянуто їхній вплив на зовнішньоекономічну активність підприємств в Україні [4, 13, 14, 16].

Таблиця 3.2 – Основні глобальні економічні тренди та їх вплив на бізнес

Глобальний тренд	Суть явища	Вплив на міжнародний бізнес
Діджиталізація та автоматизація	Масове впровадження цифрових технологій, ІІТ, хмарних сервісів	Зростання продуктивності, зміни на ринку праці, вимоги до цифрових навичок бізнесу
Зміна клімату та ESG-підходи	Посилення регулювання щодо викидів, сталого розвитку та нефінансової звітності	Необхідність екологізації бізнесу, відповідність новим стандартам, зростання витрат на адаптацію
Протекціонізм та торгові конфлікти	Зростання тарифів, обмежень, локалізація виробництва	Ускладнення зовнішньої торгівлі, потреба в регіональній адаптації та переорієнтації
Платформна економіка та e-commerce	Переорієнтація торгівлі в онлайн, B2C і B2B через цифрові платформи	Зміна каналів збуту, нові вимоги до логістики, маркетингу, кібербезпеки
Глобальна міграція та кадровий дефіцит	Скорочення трудових ресурсів, конкуренція за таланти	Проблеми з персоналом, автоматизація, потреба в нових моделях управління
Переосмислення ланцюгів постачання	Скорочення залежності від Китаю, пошук альтернатив	Локалізація виробництва, створення регіональних хабів, децентралізація логістики

Джерело: сформовано автором на основ [17]

Таким чином, глобальні тренди створюють як виклики, так і нові можливості для українського міжнародного бізнесу. Своєчасна адаптація до цих змін, готовність до цифровізації, екологічної трансформації, переосмислення ланцюгів постачання та активна участь у глобальній торгівлі дозволять підприємствам не лише втриматися на ринку, а й зайняти нові конкурентні ніші в умовах постійної зміни світового економічного порядку [17, 20, 42, 44, 45].

У сучасному глобалізованому середовищі інноваційні технології є критичним фактором конкурентоспроможності міжнародного бізнесу. Їх впровадження забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, скорочення витрат, розширення каналів збуту, а також підвищення якості продукції та послуг. Особливо це актуально для компаній, що виходять на міжнародні ринки, де технологічна ефективність є не менш важливою, ніж цінова привабливість [5, 15, 18].

Українським підприємствам, які прагнуть масштабувати свій бізнес на міжнародному рівні, необхідно активно впроваджувати інновації. Інтеграція сучасних технологій забезпечує не лише економічні переваги, а й відкриває шлях до нових ринків, стратегічних партнерств і нових форматів міжнародної співпраці [24, 38, 42, 43].

Зі свого боку, держава має підтримувати цифрову трансформацію бізнесу через грантову підтримку, податкові стимули, освітні програми та розвиток цифрової інфраструктури.

У відповідь на глобальні виклики українським підприємствам варто переорієнтовувати свої бізнес-моделі, враховуючи тенденції світового ринку. Це передбачає гнучку адаптацію, включаючи децентралізацію виробництва, цифровізацію ланцюгів постачання та використання хмарних технологій для управління бізнесом у реальному часі. Такий підхід дозволяє зменшити вразливість до локальних ризиків і забезпечити безперервність міжнародної діяльності навіть у турбулентних умовах.

Діджиталізація як один із ключових глобальних трендів вимагає не лише технічного оновлення, а й стратегічного переосмислення підходів до ведення бізнесу. Для українських компаній важливо інвестувати в кібербезпеку, розвивати IT-інфраструктуру, цифрові канали комунікації та CRM-системи, що дозволяють моніторити поведінку клієнтів у міжнародному середовищі в реальному часі. Це створює міцну базу для масштабування бізнесу на глобальні ринки з мінімальними транзакційними витратами.

У відповідь на зростання глобальних вимог до ESG-звітності, особливо в ЄС, українським підприємствам слід формувати власну екологічну політику, орієнтовану на міжнародні стандарти. Йдеться про зниження викидів, прозору закупівельну політику, участь у «зелених» програмах, добровільну сертифікацію та відповідальне управління ресурсами. Компанії, які першими інтегрують принципи сталого розвитку, отримають довгострокову конкурентну перевагу на глобальних ринках.

Таблиця 3.3 – Інноваційні технології та їх застосування в міжнародному бізнесі

Технологія	Сфера застосування	Переваги для бізнесу
Big Data та аналітика	Маркетинг, прогнозування попиту, персоналізація клієнтського досвіду	Точніша стратегія збуту, краща взаємодія з клієнтами, виявлення нових ринкових можливостей
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація обслуговування клієнтів, обробка даних, оптимізація ланцюгів постачання	Зниження витрат, покращення якості сервісу, швидкість прийняття рішень
Інтернет речей (IoT)	Виробництво, логістика, контроль запасів	Моніторинг у реальному часі, скорочення простоїв, покращення планування
Блокчейн	Фінансові операції, управління ланцюгами постачання, сертифікація	Прозорість, безпека, простежуваність кожного етапу постачання
Хмарні технології (Cloud computing)	ІТ-інфраструктура, зберігання даних, віддалена робота	Масштабованість, доступність, зменшення витрат на сервери та ПЗ
Доповнена/віртуальна реальність (AR/VR)	Онлайн-продажі, віртуальні шоуруми, навчання персоналу	Покращення взаємодії з клієнтами, візуалізація продуктів, ефективне навчання

Джерело: сформовано автором на основ [20]

Глобальні економічні тренди формують середовище, в якому функціонує міжнародний бізнес. Усвідомлення ключових світових змін дозволяє українським підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, а й використовувати ці трансформації як можливості для розвитку. У цьому підрозділі проаналізовано актуальні глобальні тренди, що визначають вектор розвитку бізнесу у світі, та їхній вплив на підприємницьку діяльність в Україні [4, 13, 14, 16].

Таблиця 3.2 – Основні глобальні економічні тренди та їх вплив на бізнес

(таблиця без змін, відповідає концепції міжнародного бізнесу)

Таким чином, глобальні тренди створюють як виклики, так і нові можливості для українського міжнародного бізнесу. Своєчасна адаптація до цифровізації, екологічної трансформації, переосмислення ланцюгів

постачання та активна участь у глобальній торгівлі дозволяють підприємствам не лише втриматися на ринку, а й зайняти нові конкурентні ніші.

В умовах трансформації глобальної логістики акцент варто змістити на формування регіональних хабів і участь у міждержавних транспортних коридорах. Для України це означає необхідність налагодження нових маршрутів експорту, зокрема мультимодальних, з використанням цифрових інструментів моніторингу.

Водночас дефіцит кадрів і автоматизація вимагають активного впровадження програм Upskilling & Reskilling, створення корпоративних академій і підвищення цифрової компетентності персоналу. Це дозволить формувати мобільні, гнучкі команди, здатні працювати в глобальному бізнес-середовищі.

Платформена економіка відкриває нові горизонти: участь у міжнародних B2B та B2C-маркетплейсах (Amazon, Alibaba, Etsy, Rakuten) дозволяє українським компаніям масштабуватися без значних початкових інвестицій. Це потребує маркетингової адаптації, локалізації продукту та високого рівня сервісу.

Зміна структури попиту в ЄС створює вікна можливостей для нішевих, високотехнологічних або креативних товарів. Співпраця з українською діаспорою може сприяти поширенню бренду і формуванню довіри до українських компаній на нових ринках.

У сфері фінансування необхідно розширювати доступ до альтернативних джерел капіталу, таких як краудфандинг, гранти, корпоративні облігації та програми ЄС (Horizon Europe, InvestEU, EU4Business). Це забезпечує не лише фінансову підтримку, а й інтеграцію в європейське бізнес-середовище.

Глобальна переоцінка ланцюгів постачання відкриває можливості для українських виробників замістити азійських постачальників. Для цього

потрібна якість, надійність, відповідність міжнародним стандартам та адаптивність до вимог клієнтів.

Паралельно має відбуватись посилення бренду «Made in Ukraine» як символу відповідального, інноваційного та якісного виробництва. Це вимагає не лише маркування, а й активної участі у виставках, торговельних форумах та комунікаційної підтримки з боку держави й бізнес-асоціацій.

Особливу роль у цьому відіграє державна політика інновацій, спрямована на створення цифрових інкубаторів, технопарків, центрів R&D у партнерстві з університетами. МСП потребують допомоги з впровадження інновацій, і саме держава може забезпечити інституційну підтримку.

Важливим напрямом є участь українських компаній у глобальних кластерах і альянсах, що дозволяє знижувати витрати, обмінюватися технологіями, інтегруватися в міжнародні ланцюги доданої вартості та розширювати доступ до нових ринків.

Також потрібно активізувати адаптацію до нових цифрових форматів торгівлі – електронні інвойси, цифрові контракти, е-декларування – все це стає вимогою для участі у глобальній економіці.

Важливе значення має розвиток етичного бізнесу, що враховує соціальні, екологічні й управлінські аспекти (ESG). Компанії, що впроваджують ці принципи, отримують конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

І, нарешті, стратегічне бачення українського міжнародного бізнесу має виходити за межі короткострокової адаптації. Потрібна переорієнтація на побудову нових моделей цінності, що базуються на гнучкості, стійкості, інноваційності та співпраці у глобальному масштабі.

3.3 Рекомендації щодо інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки

Один з найважливіших напрямів стратегічного розвитку українського бізнесу полягає у зменшенні залежності від надмірно концентрованої географії експорту. Переважна орієнтація на європейські ринки, попри очевидні переваги, водночас створює ризики як політичного, так і економічного характеру. З огляду на це, українським підприємствам варто активніше шукати нові канали збуту у країнах, що демонструють швидке економічне зростання та високий рівень імпортозалежності у критично важливих для України секторах. Я вважаю за доцільне звернути особливу увагу на Близький Схід, Південно-Східну Азію, Латинську Америку та країни Африки, адже саме там українська продукція може конкурувати не лише за рахунок ціни, а й за рахунок якості, унікальності та гнучкості у постачанні.

Важливо усвідомлювати, що для успішного проникнення на нові ринки недостатньо лише налагодити поставки потрібна системна аналітика щодо потреб споживачів, специфіки регуляторних режимів, митних процедур, сертифікаційних вимог і культурного контексту. Саме глибоке розуміння особливостей кожного цільового ринку має стати основою формування експортної стратегії на рівні компанії. На мою думку, держава повинна посилити свою присутність в цих регіонах через торговельно-дипломатичні місії, а бізнес через створення локальних представництв, дистрибуційних партнерств або складів у ключових точках зростання.

Окремої уваги заслуговує питання модернізації виробничих процесів на українських підприємствах. Наявна технологічна база, особливо у традиційних галузях, не завжди відповідає вимогам розвинених ринків. Якщо Україна прагне масштабувати свої експортні потужності, то інвестування в інноваційні технології повинно стати не елементом виживання, а фактором зростання. Це передбачає використання сучасного обладнання, автоматизацію процесів, перехід на енергоощадні та екологічно

чисті технології, а також інтеграцію цифрових рішень для управління якістю продукції.

Саме сертифікація виступає одним із найбільших бар'єрів на шляху виходу на міжнародні ринки, особливо для малого та середнього бізнесу. Наявність сертифікатів за міжнародними стандартами це вже не перевага, а мінімальна вимога для доступу до торгівлі з країнами ЄС, США, Канадою та іншими розвиненими економіками. У зв'язку з цим, доцільним є створення державних програм або спеціальних грантів, які покриватимуть частину витрат на проходження сертифікаційних процедур. Також доцільно запровадити пільгові умови для підприємств, які підтверджують відповідність вимогам "зеленого курсу" це дозволить не лише адаптувати українську продукцію до нових ринкових реалій, а й покращить репутаційне позиціонування країни на світовій арені.

Паралельно з модернізацією виробництва варто звернути увагу на логістику. У багатьох випадках саме логістичні витрати і непередбачуваність термінів постачання відлякують потенційних замовників. У сучасних умовах критично важливо забезпечити прозору, передбачувану й ефективну логістичну модель. Це означає не лише співпрацю з надійними перевізниками, а й оптимізацію внутрішніх процесів зокрема управління запасами, прогнозування попиту та інтеграцію цифрових систем моніторингу.

Особливої актуальності набуває формування чіткого експортного профілю підприємства. Багато українських компаній, прагнучи вийти на міжнародний ринок, не мають структурованої стратегії дій. Вони часто орієнтуються на ситуативні запити, а не на довгострокову модель присутності на цільовому ринку. Вважаю за необхідне розробляти індивідуальні експортні дорожні карти документи, які б враховували сильні та слабкі сторони підприємства, специфіку ринку, ризики, фінансову модель та механізми виходу з можливих кризових ситуацій.

Нарешті, не можна ігнорувати питання позиціонування. Українська продукція має високий потенціал, однак недостатньо представлена у світовому інформаційному просторі. Важливо формувати уявлення про Україну як про джерело якісних, відповідальних і сучасних товарів. На мою думку, саме системна комунікаційна стратегія із залученням державних платформ, бізнес-асоціацій, експортерів та медіа здатна створити синергетичний ефект і підвищити впізнаваність національного бренду.

Успішна інтеграція українських підприємств у міжнародні ринки неможлива без проходження належних процедур сертифікації, які є обов'язковою умовою для постачання продукції в більшість розвинених країн. Самі процедури є складними, багатоетапними і потребують не лише фінансових ресурсів, а й спеціалізованих знань, підготовленого персоналу та співпраці з міжнародними аудиторами. Суттєвим викликом для бізнесу є відсутність єдиного джерела інформації щодо сертифікаційних вимог у різних країнах, а також необхідність взаємодії з великою кількістю розрізнених організацій. У цьому контексті доцільним кроком було б створення національної цифрової платформи, яка об'єднувала б інформацію про регуляторні вимоги, перелік акредитованих лабораторій, шаблони документів і кейси успішного проходження сертифікації в різних країнах.

Для підприємств малого та середнього бізнесу витрати на проходження сертифікації часто є бар'єром, який вони не можуть подолати самотужки. Саме тому актуальним є запровадження механізмів часткової компенсації таких витрат за рахунок державних або міжнародних джерел, що дозволило б вирівняти стартові умови та стимулювати експортну активність серед ширшого кола компаній. Крім того, модернізація виробничих процесів, яка необхідна для відповідності міжнародним стандартам, потребує доступу до довгострокового фінансування. Державні програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», можуть стати дієвим інструментом не лише для підтримки поточних потреб, а й для

технологічного оновлення підприємств, підвищення їхньої енергоефективності та якості продукції.

Проходження міжнародної сертифікації це не лише формальність, а фактор, що безпосередньо впливає на імідж компанії. В очах іноземного партнера сертифікований український виробник сприймається як надійний, відповідальний і здатний гарантувати сталість поставок. Це, своєю чергою, розширює коло потенційних контрагентів, дозволяє брати участь у великих тендерах, залучати інвестиції і отримувати вигідніші фінансові умови від банків.

В умовах невизначеності та високої динаміки глобального середовища, українським підприємствам варто застосовувати підхід стратегічного моделювання сценаріїв розвитку. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на виклики постфактум, але й проактивно готуватися до різних варіантів розвитку подій. Модельний аналіз із розмежуванням сценаріїв на песимістичний, базовий і оптимістичний дозволяє оцінити ризики, врахувати поведінку зовнішніх партнерів, зміни у торговельних пріоритетах, коливання валют, глобальні тренди у логістиці, трудовій міграції, екологічному регулюванні. Це особливо важливо в українському контексті, де невизначеність є постійним чинником і пов'язана як з внутрішньополітичними, так і з зовнішніми викликами.

Українському бізнесу необхідно вже сьогодні формувати сценарії свого розвитку до 2030 року з урахуванням таких факторів, як потенційна зміна структури глобального попиту, трансформація енергетичного балансу, посилення вимог до еко-стандартів, зміни у логістиці та міжнародних правилах торгівлі. Тільки за таких умов компанії зможуть ухвалювати виважені рішення, інвестувати в правильні напрями та досягати стійкої присутності на міжнародному ринку [3, 14, 23, 25, 28].

Запропоновані сценарії розвитку міжнародного бізнесу в Україні базуються на таких ключових чинниках, як політична стабільність, динаміка

економічного зростання, наявність інноваційного потенціалу, рівень інвестиційного клімату та якість регуляторного середовища [30, 32, 34].

Базовий сценарій базується на поступовому відновленні економіки з незначними проривами, зберігаючи наявну структуру експорту та імпорту, без суттєвих змін у конкурентоспроможності українського бізнесу. Оптимістичний сценарій, який є водночас найамбітнішим і найбажанішим, передбачає глибоку структурну трансформацію економіки, активне інвестування у відновлення інфраструктури, інноваційний прорив, а також пришвидшену євроінтеграцію. Саме в такій моделі створюються найкращі умови для динамічного розвитку українських компаній на міжнародній арені [30, 32, 34].

Сценарний підхід дозволяє сформулювати практичні орієнтири як для державної політики, так і для самих підприємств. Залежно від умов, які будуть реалізовані у найближчі роки, Україна може як втратити значну частину зовнішніх ринків, так і навпаки зміцнити свої позиції у глобальній економіці. Найреалістичнішим бачиться базовий сценарій, однак лише за умов системних реформ, стабільного політичного керівництва, активної міжнародної підтримки та готовності бізнесу до трансформації він зможе поступово перейти до оптимістичного треку.

Цифрові технології поступово перетворюються на базову складову конкурентоспроможності сучасного бізнесу, зокрема в умовах міжнародної діяльності. Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності дозволяє скоротити час виходу на ринок, підвищити гнучкість і ефективність логістики, знизити транзакційні витрати та забезпечити прозору взаємодію з партнерами. Українським підприємствам варто зосередити зусилля на впровадженні систем управління бізнес-процесами (ERP, CRM, SCM), що автоматизують не лише облік і логістику, а й комунікацію з партнерами та клієнтами [14].

Окрему роль відіграє інтеграція з глобальними платформами електронної комерції. Використання маркетплейсів на кшталт Amazon,

Alibaba, Etsy або власних електронних платформ дозволяє вийти на нові ринки без потреби фізичної присутності. Аналіз великих даних, прогнозування попиту, сегментація ринків і побудова персоналізованих стратегій збуту також є важливими напрямками цифрової трансформації [32].

Ще одним фактором цифрового прориву є впровадження електронних митних процедур, онлайн-декларування, автоматизованих сервісів логістики та електронного документообігу. Такі рішення значно спрощують переміщення товарів, зменшують вплив людського фактора та пришвидшують взаємодію з митними органами різних країн [34].

З урахуванням ресурсних обмежень малих та середніх підприємств, особливу роль у підтримці цифрової трансформації відіграють державні сервіси на кшталт «Дія.Бізнес», міжнародні довідкові ресурси (EU Export Helpdesk, Trade Map), а також технічна і грантова підтримка з боку таких донорів, як USAID, GIZ, ЄБРР. На мою думку, активне впровадження цифрових рішень має стати не винятком, а нормою ведення експортно-орієнтованого бізнесу.

Успішна цифровізація також передбачає безпекову складову. Захист комерційних даних, надійність інфраструктури, цифрова ідентифікація та шифрування фінансових транзакцій мають стати стандартом для кожного підприємства, що планує вихід на зовнішні ринки. Особливо в умовах війни та кібератак, питання кіберстійкості перетворюється на стратегічну необхідність.

Однак жодна трансформація не є можливою без людського капіталу. Українським підприємствам вкрай важливо інвестувати у підготовку кадрів, які не лише володіють іноземними мовами, але й орієнтуються у специфіці ЗЕД, правових системах інших країн, мають навички ведення переговорів та розуміють міжкультурну комунікацію. Як показує практика, саме дефіцит компетентних фахівців часто стає перешкодою для успішного міжнародного масштабування.

Одним із ефективних рішень у цій сфері може стати впровадження корпоративних програм навчання, стажування молодих спеціалістів у відділах ЗЕД, залучення експертів-менторів, співпраця з профільними університетами та бізнес-школами. Підприємства повинні формувати внутрішні навчальні середовища, де знання передаються не лише вертикально, а й горизонтально через обмін досвідом, командні навчання, симуляції перемовин тощо.

Окрім внутрішніх резервів, суттєву підтримку в розвитку міжнародного бізнесу українські компанії можуть отримати через участь у програмах міжнародної технічної допомоги. До найбільш ефективних можна віднести ініціативи USAID, такі як «Конкурентоспроможна економіка України», програму «EU4Business», проекти ЄБРР з підтримки малого та середнього бізнесу, сертифіковані навчальні курси від UNCTAD, ITC, WTO, а також доступні освітні програми на платформах edX, Coursera, FutureLearn, що дозволяють отримати глибокі знання у сфері зовнішньоекономічної діяльності, торгівлі, логістики, міжнародного маркетингу та контрактного права. Ці ресурси, на мою думку, є надзвичайно корисними для практичної підготовки керівників компаній, менеджерів ЗЕД, логістів і юристів, які працюють у міжнародному середовищі.

Зі свого боку держава повинна забезпечити не лише доступ до таких можливостей, а й ініціювати створення національної програми навчання для експортерів нового покоління. Доцільно було б розробити і впровадити освітню ініціативу на кшталт «Експортер ХХІ століття», що включатиме адаптовані навчальні модулі, відповідні до міжнародних стандартів, а також інструменти мотивації підприємств до інвестування в розвиток своїх фахівців. Підтримка підвищення кваліфікації працівників повинна включати можливість часткового повернення інвестицій у навчання у вигляді податкових пільг, грантів або спеціальних державних сертифікатів. Це дозволить не лише покращити технічну готовність підприємств до виходу на

міжнародні ринки, але й сформує конкурентну перевагу у вигляді високого рівня компетентності персоналу.

У сучасному світі репутація компанії і водночас імідж країни, з якої вона походить, відіграють надзвичайно важливу роль у процесі ухвалення рішень іноземними партнерами. Формування позитивного образу українського бізнесу має розглядатися не як допоміжне, а як стратегічне завдання. Для цього підприємствам варто активно брати участь у міжнародних конкурсах, рейтингах, бізнес-преміях, таких як European Business Awards, Global Innovation Index чи Exporter of the Year, адже це дозволяє не лише підвищити видимість на світовій арені, а й заручитися авторитетною оцінкою своєї діяльності.

Інформаційна присутність також є критично важливою. Активне ведення англomовних корпоративних сайтів, сторінок у соціальних мережах, публікація кейсів, клієнтських відгуків і відеопрезентацій має стати нормою для будь-якої компанії, що орієнтується на зовнішній ринок. Водночас участь у міжнародних виставках, конференціях та профільних заходах не лише як відвідувач, а й у ролі спікера чи експерта значно підвищує довіру до бренду і демонструє відкритість до діалогу.

Окрему увагу варто приділити формуванню бренду національного походження. Українське маркування типу Made in Ukraine або Produced in Ukraine вже сьогодні асоціюється з якістю в таких сферах як агросектор, IT-галузь, стартапи. Тому необхідно далі розвивати це позиціонування через державні кампанії, об'єднання виробників, просування в іноземних медіа та торгових платформах. Одночасно потрібно будувати репутацію відповідального бізнесу. Це включає дотримання стандартів прозорості, соціальної відповідальності, екологічних ініціатив, публічну нефінансову звітність та етичну поведінку у відносинах з партнерами.

Кейси успішних українських компаній, які досягли глобального визнання таких як Grammarly, Ajax Systems, Petcube, Rozetka, Biosphere Corporation повинні бути активно представлені як еталони. Їхні історії варто

просувати через офіційні канали, публікації, тематичні конференції, щоб вони стали не лише джерелом натхнення, а й практичними інструкціями. Державна політика у цьому напрямку має фокусуватися на підтримці репутаційного позиціонування країни, включаючи просування бренду Ukraine Now, створення бібліотеки прикладів успішних бізнес-стратегій та фінансування участі українських компаній у найпрестижніших міжнародних заходах.

Паралельно з цим важливо розвивати міжнародні партнерства як один із найефективніших способів інтеграції у глобальні ринки. Співпраця з іноземними структурами дозволяє залучити інвестиції, подолати культурні та логістичні бар'єри, адаптувати продукт до особливостей нового ринку і розподілити ризики. Найбільш поширеними є формати дистрибуції, франчайзингу, контрактного виробництва, спільних підприємств або тимчасових консорціумів. На мою думку, вибір формату повинен базуватись на стратегічних цілях бізнесу, обсягах експорту, доступності партнерів і глибокому розумінні особливостей місцевого регулювання.

Для успішного пошуку партнерів українські компанії можуть використовувати міжнародні B2B-платформи, брати участь у виставках, місіях, співпрацювати з торговими представництвами України за кордоном і залучати зовнішню підтримку через програми міжнародної технічної допомоги. Презентація компанії має бути адаптована до очікувань іноземного ринку чітко сформульована ціннісна пропозиція, професійно оформлений каталог, англomовна комунікація, зазначення логістичних умов і сертифікації.

Важливо, щоб юридичне оформлення міжнародних партнерств здійснювалося з урахуванням положень міжнародного контрактного права, особливостей регулювання інтелектуальної власності та процедур вирішення спорів. У цьому контексті доцільним виглядає залучення юридичних радників, обізнаних з особливостями національних і транснаціональних систем права. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, захистити інтереси

компанії й уникнути непередбачуваних наслідків у разі виникнення спорів. На мою думку, успішне міжнародне партнерство базується не лише на вигідних умовах контракту, а й на взаємній довірі, здатності до гнучкої адаптації та спільному стратегічному баченні.

Інновації, у свою чергу, залишаються одним із найпотужніших драйверів розвитку українських компаній на глобальному рівні. Сучасні міжнародні ринки віддають перевагу не лише ефективному виробництву, а й здатності до створення унікальних продуктів, нестандартних рішень і технологічного лідерства. Саме український IT-сектор, агротехнології, машинобудування, енергетика й біотехнології демонструють найбільший потенціал для включення до глобальних ланцюгів створення доданої вартості [34]. Стимулювання інновацій не повинно обмежуватися технологічними процесами це має бути цілісна екосистема, що передбачає співпрацю з науковими установами, розробку прототипів, інкубацію і масштабування інноваційних ідей, а також реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності.

Наявність співпраці з університетами, R&D-центрами, залучення до програм Horizon Europe, EIC або ініціатив на кшталт EU4Digital створює для українських компаній не лише доступ до грантів, а й до експертизи, партнерства та спільної участі в розробці технологій майбутнього [25, 30, 34]. Мій погляд полягає в тому, що бізнесу потрібно активніше працювати з венчурними фондами, міжнародними акселераторами, стартап-хабами, адже саме в таких форматах відбувається формування нових конкурентних моделей. Держава зі свого боку має створити середовище для податкового стимулювання інновацій, прискорити процедури реєстрації патентів, спростити фінансування для підприємств, що реалізують проекти у сфері Industry 4.0, а також сприяти формуванню регіональних технопарків і центрів інноваційного зростання.

Паралельно з інноваціями, в умовах тривалої глобальної нестабільності, актуальним стає розвиток національного потенціалу в сфері

імпортозаміщення та локалізації виробництва. Це не про економічний ізоляціонізм, а про підвищення стійкості економіки, зміцнення внутрішнього ринку та створення умов для подальшого експорту переробленої продукції. В сучасних умовах це особливо важливо у стратегічних галузях машинобудуванні, фармацевтиці, хімічній промисловості, агропереробці, IT-рішеннях для енергетичної незалежності. Локалізація, зокрема за участі іноземних компаній, може стати ключовим інструментом залучення інвестицій, передачі технологій і створення нових робочих місць.

Законодавчі ініціативи, що передбачають запровадження вимог до локального компонента в державних закупівлях (наприклад, у системі Prozorro), мають бути розширені й поглиблені в контексті розвитку індустриальних парків і кластерної політики. Я вважаю доцільним створити національний цифровий реєстр імпортозалежної продукції, що сигналізуватиме бізнесу про критичні напрямки, які потребують заміщення. Водночас державна підтримка має бути адресною у вигляді часткової компенсації вартості модернізації обладнання, пріоритетного доступу до фінансових програм, знижених ставок оподаткування для підприємств, що локалізують виробництво [30, 34].

Для приватного сектору доцільним є проведення глибокого аудиту власних ланцюгів постачання з метою виявлення імпортозалежних вузьких місць та розробки плану поступового їх заміщення локальними рішеннями. В умовах війни, коли зовнішні логістичні канали періодично блокуються або змінюються, така стратегія не лише забезпечує стабільність виробництва, а й формує основу для внутрішнього ринку готової продукції з високою доданою вартістю.

Останнім, але не менш важливим компонентом успішної інтеграції у світову економіку є якість логістичної інфраструктури. Українські компанії, які працюють у сфері міжнародної торгівлі, повинні мати доступ до ефективної, прозорої та надійної логістики як внутрішньої, так і міжнародної. Включення у глобальні ланцюги постачання неможливе без

реформ митної інфраструктури, підвищення пропускну здатності прикордонних пунктів, модернізації портів, терміналів, залізничного і автомобільного сполучення.

Я вважаю, що для України стратегічно необхідно не лише відновити логістику до довоєнного рівня, а й вийти на новий рівень інтеграції зокрема через участь у європейських коридорах TEN-T, розвиток мультимодальних логістичних центрів, цифрових систем track and trace, а також автоматизацію митного оформлення. Інвестиції у логістичну сферу мають не лише економічне, а й геополітичне значення, адже вони формують імідж України як передбачуваного партнера для транспортування товарів між Європою та Азією [37].

Одним із найскладніших викликів для інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки є стан логістичної інфраструктури, який зазнав значних втрат внаслідок воєнної агресії. Зруйновані мости, дороги, залізничні вузли та морські порти створили серйозні перешкоди для традиційних експортних маршрутів. Перебудова логістики у західному напрямку, зокрема через Польщу, Румунію та Словаччину, вимагала адаптації до нових умов, зокрема різниці у стандартах колій, зміни транспортних потоків, додаткових процедур контролю та частих затримок на митниці.

Разом із тим, ці виклики формують нові можливості для стратегічної трансформації логістики та її глибшої інтеграції у глобальні ланцюги постачання. Українські підприємства все частіше співпрацюють з міжнародними логістичними операторами, такими як DHL, Maersk, DB Schenker, що дозволяє забезпечити безперебійність доставки продукції навіть в умовах нестабільності. Водночас активно впроваджуються цифрові рішення GPS-моніторинг, ERP-платформи з інтеграцією логістичних даних, онлайн-розрахунок маршрутів що забезпечує ефективніше управління ланцюгами постачання. Перехід до мультимодальних перевезень із використанням залізниці, автотранспорту та річкового флоту дозволяє

скоротити витрати, підвищити надійність і зменшити залежність від окремих вузлів.

Перспективним напрямом виглядає формування логістичних хабів у прикордонних регіонах, зокрема у Волинській, Львівській та Закарпатській областях. Такі рішення дозволяють поєднати виробництво, складське зберігання, сертифікацію та митне оформлення в єдиному логістичному ланцюгу. На мою думку, саме там можна створити основу для нового логістичного позиціонування України як мосту між ринками Європи та Азії. Державна політика має забезпечити належне інфраструктурне підґрунтя: нові пункти пропуску, розширення вантажних терміналів, електронні черги та інтеграцію з міжнародними транспортними ініціативами такими як TEN-T, TRACECA, BRI.

Окрему увагу варто приділити питанням регуляторного середовища. Прозорість, стабільність і передбачуваність регулювання мають вирішальне значення для бізнесу, що прагне інтегруватися в глобальні економічні процеси. Станом на сьогодні українські компанії стикаються з численними проблемами: надмірною зарегульованістю ЗЕД, частими змінами митних і податкових норм, слабкою цифровізацією процедур та низькою довірою до правозастосовних інституцій. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який базуватиметься на принципах *deregulatory governance* та адаптації національного законодавства до норм ЄС.

Важливим кроком стане впровадження принципу єдиного вікна у ЗЕД, що дозволить скоротити кількість дозволів, ліцензій, погоджень, а також синхронізувати документообіг між державними органами. У цьому контексті електронізація процедур повинна охопити всі рівні взаємодії від митного оформлення до сертифікації та податкової звітності. Інтеграція державних реєстрів та автоматичне формування звітності дозволить знизити адміністративне навантаження на бізнес, підвищити прозорість і зменшити ризики зловживань.

Таблиця 3.3 – Успішні приклади дерегуляції та спрощення ЗЕД у різних країнах

Країна	Ключові реформи	Результати	Актуальність для України
Грузія	Скасування більшості дозволів, цифровізація митниці, спрощення реєстрації бізнесу	Підйом у рейтингу Doing Business (до ТОП-10), зростання інвестпривабливості	Модель швидкої дерегуляції з мінімальним бюрократичним впливом
Польща	Гармонізація з нормами ЄС, підтримка малого та середнього бізнесу, реформи митниці	Інтеграція в ринок ЄС, стрімке зростання експорту	Близький сценарій для України в контексті євроінтеграції
Сінгапур	Запровадження електронного уряду, мінімізація втручання держави в бізнес	1 місце в Doing Business, глобальний логістичний хаб	Приклад технологічного і прозорого регулювання
Естонія	Повна цифровізація державних сервісів, електронне резидентство	Один із найпрогресивніших цифрових урядів у світі	Натхнення для цифровізації України (Дія, e-Export)
Чехія	Інституційна реформа митниці та податкової, автоматизація перевірок	Зростання довіри до інституцій, стабільний приплив інвестицій	Реальний приклад з Центральної Європи з успішним досвідом адаптації норм ЄС

Джерело: сформовано автором на основ [16]

Доцільним є також перегляд підходів до податкового стимулювання експортерів. Серед пріоритетів прискорене повернення ПДВ, запровадження «митного акаунта» для компаній з позитивною історією, податкові пільги для підприємств, що здійснюють релокацію чи реалізують інвестиційні проєкти. Також необхідно створити ефективну систему захисту прав бізнесу: спеціалізовані судові палати для розгляду справ, пов'язаних із ЗЕД, залучення бізнес-асоціацій як інструментів посередництва, прозорі механізми врегулювання спорів.

Гармонізація українського законодавства з європейським має бути не декларативною, а змістовною. Це передбачає впровадження технічних регламентів, визнання європейських сертифікатів, імплементацію цифрових рішень у сфері митної політики та логістики. У свою чергу, підприємства,

які впроваджують інновації, експортують технологічну продукцію або працюють у кластерах, мають отримувати регуляторні пільги, включаючи режим регуляторної пісочниці, пріоритетне обслуговування та знижений фіскальний тиск [40].

Результатом таких змін стане не лише спрощення процедур, а й суттєве підвищення довіри до української економіки, що в довгостроковій перспективі сприятиме залученню інвестицій, зростанню експорту та зміцненню позицій українського бізнесу на глобальних ринках. Усі ці заходи повинні реалізовуватися в тісному партнерстві держави, приватного сектору та міжнародних партнерів, щоб забезпечити системність, послідовність і стратегічну цілісність політики підтримки інтернаціоналізації.

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження перспектив розвитку міжнародного бізнесу в Україні було з'ясовано, що державна політика відіграє ключову роль у створенні умов для активної інтеграції українського бізнесу до глобальної економіки. Протягом останніх років вжито низку кроків, спрямованих на покращення інституційного середовища, підтримку експорту, цифровізацію послуг, залучення іноземних інвестицій, а також розвиток інфраструктури, що забезпечує доступ до зовнішніх ринків.

Зокрема, реалізація програм державної підтримки (таких як «Дія.Бізнес», «Доступні кредити 5-7-9%», індустриальні парки, релокація бізнесу) створює потенціал для відновлення та зростання міжнародного бізнесу, особливо у сфері малого та середнього бізнесу. Паралельно з цим відбувається процес адаптації українського законодавства до норм ЄС, що сприяє спрощенню процедур ЗЕД та забезпеченню правової визначеності.

У підрозділі 3.2 було запропоновано комплекс рекомендацій, реалізація яких дозволить прискорити інтеграцію українських підприємств у міжнародні ринки. Зокрема, йдеться про:

- диверсифікацію зовнішніх ринків збуту;
- модернізацію виробництва та сертифікацію продукції;
- цифрову трансформацію експортної діяльності;
- розвиток кадрового потенціалу у сфері ЗЕД;
- формування позитивного міжнародного іміджу українського бізнесу;
- налагодження стратегічних міжнародних партнерств;
- стимулювання інноваційної активності;
- розвиток імпортозаміщення і локального виробництва;
- інтеграцію в глобальні логістичні ланцюги;
- удосконалення регуляторного середовища.

Ці заходи мають системний характер і потребують координації зусиль держави, бізнесу та міжнародних донорів. Їх імплементація дозволить не лише забезпечити стійку присутність українських компаній на міжнародних ринках, а й сформувати позитивний імідж України як надійного економічного партнера у світі.

Таким чином, розвиток міжнародного бізнесу в умовах євроінтеграції це не лише шанс для економічного зростання, але й інструмент посилення економічної безпеки та глобальної суб'єктності України.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теми «Детермінанти розвитку міжнародного бізнесу в Україні» було проведено комплексний аналіз теоретичних засад, сучасного стану, перспектив і глобального контексту розвитку міжнародної підприємницької діяльності.

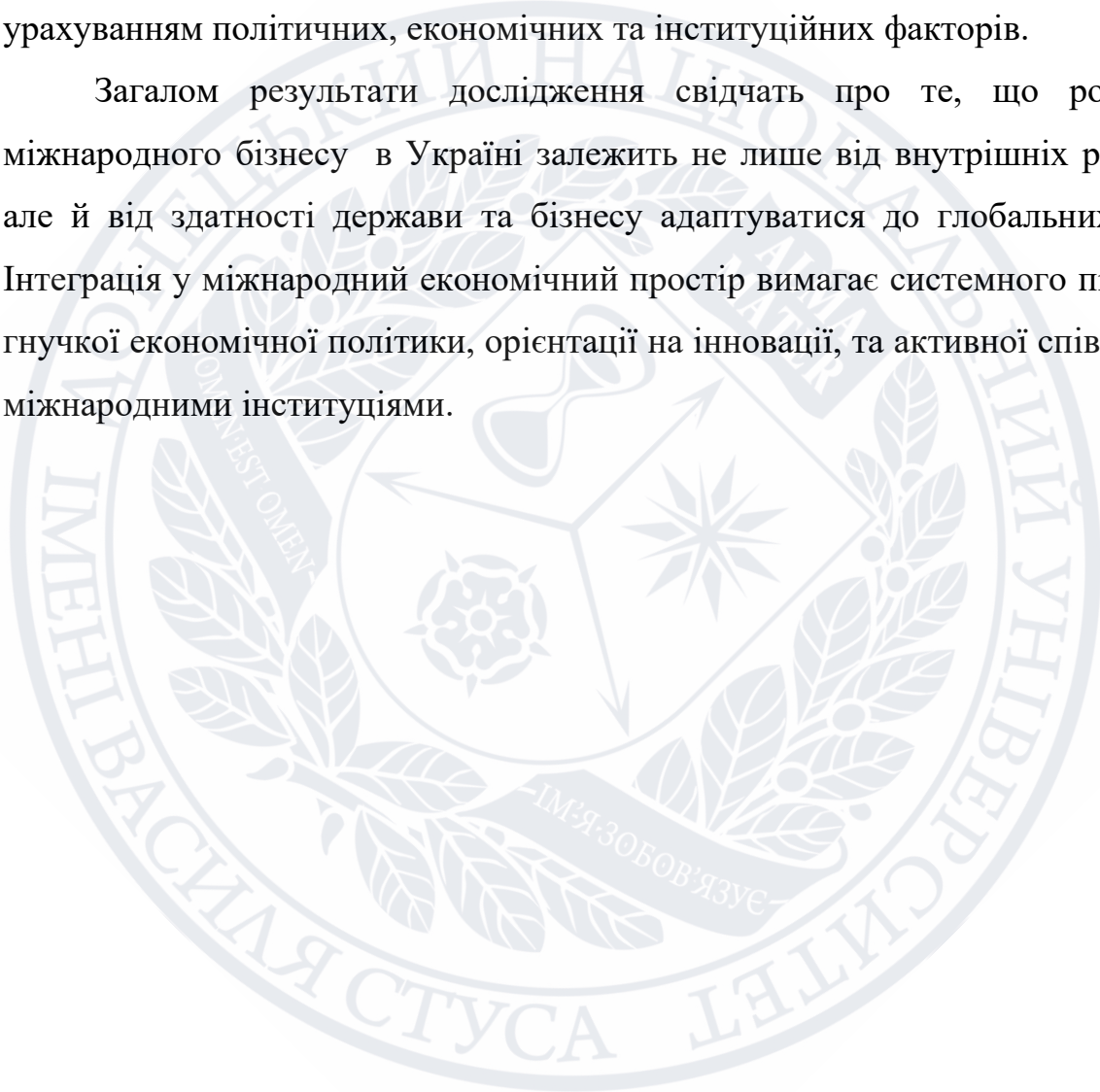
У першому розділі досліджено фундаментальні теоретичні основи міжнародного бізнесу. Розкрито сутність поняття, виявлено його ключові характеристики, розглянуто еволюцію основних теорій, таких як класична, неокласична, інституціональна, інноваційна тощо. Особлива увага була приділена аналізу детермінантів, що впливають на розвиток міжнародного бізнесу серед них виділено політичні, економічні, інституційні, технологічні та соціокультурні фактори.

У другому розділі проведено глибокий аналіз стану міжнародного підприємницького середовища в Україні. Оцінено ключові макроекономічні індикатори, зовнішньоекономічну динаміку, стан експортно-орієнтованого бізнесу та інвестиційного клімату. Було встановлено, що попри значні виклики, спричинені війною, пандемією та глобальною нестабільністю, український бізнес демонструє стійкість і адаптивність. Наведено численні графіки та прогнози, які дозволили візуалізувати поточні тенденції та визначити потенційні точки зростання.

У третьому розділі акцент зроблено на ролі державної політики у формуванні сприятливого середовища для міжнародного бізнесу. Оцінено ефективність існуючих інструментів державної підтримки, проаналізовано євроінтеграційні зусилля та запропоновано конкретні рекомендації щодо підвищення рівня інтеграції українських підприємств у глобальні ринки. Визначено необхідність цифровізації, інноваційної трансформації, кадрового забезпечення, іміджевої роботи та розбудови міжнародних партнерств як ключових напрямів подальшого розвитку.

У четвертому розділі розглянуто вплив глобальних економічних трендів на міжнародне підприємництво. Було детально проаналізовано вплив діджиталізації, екологічної трансформації, геоекономічних зрушень, логістичних змін та інноваційних технологій. Окрему увагу приділено моделюванню сценаріїв розвитку міжнародного бізнесу в Україні, де виокремлено песимістичний, базовий та оптимістичний вектори розвитку з урахуванням політичних, економічних та інституційних факторів.

Загалом результати дослідження свідчать про те, що розвиток міжнародного бізнесу в Україні залежить не лише від внутрішніх реформ, але й від здатності держави та бізнесу адаптуватися до глобальних змін. Інтеграція у міжнародний економічний простір вимагає системного підходу, гнучкої економічної політики, орієнтації на інновації, та активної співпраці з міжнародними інституціями.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемчук Д.В., Конопка Н.О. *Наукові записки студентів та аспірантів, серія «Міжнародні відносини»*. 2020. № 5. С. 278–287. URL: <https://eprints.ua.edu.ua/8291/1/32.pdf>.
2. Апанасенко Г. М. Міжнародна економіка: навч. Посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 384 с.
3. Балабанов І. Т. Міжнародні економічні відносини. К.: Лібра, 2021. 416 с.
4. Dunning J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. – 2nd ed. – Cheltenham: Edward Elgar, 2008. – 920 p.
5. Гальчинський А. Глобальні економічні процеси. К.: Основи, 2020. 272 с.
6. Геєць В. М. Інноваційний розвиток в умовах глобалізації. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021.
7. Грішнова О. А. Соціально-економічні передумови бізнесу . К.: КНЕУ, 2019.
8. Дані Світового банку. <https://data.worldbank.org/indicator>.
9. Державна служба статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Дорошенко О. Міжнародна торгівля: тренди останніх років. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 6. С. 45–50.
11. Дьяків О. С. Теорії міжнародного бізнесу. Тернопіль: ТНЕУ, 2020.
12. European Commission. Trade statistics. EC: <https://ec.europa.eu/trade>
13. Export.gov – A Helping Hand for U.S. Exporters. EXPORT: <https://www.export.gov/>
14. IMF World Economic Outlook Database. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
15. Kaplan R. The Global Strategic Environment: Trends to Watch. *Harvard Business Review*. 2021.

16. KPMG. Doing Business in Ukraine 2023. KPMG: <https://kpmg.ua>
17. Krugman P., Obstfeld M. International Economics. Theory and Policy. 11th ed. Pearson, 2021.
18. Ланцов С. В. Глобальні тренди та економічна безпека. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 12–19.
19. Марцин В. Інновації у міжнародному бізнесі. К.: Видавництво Ліра-К, 2020.
20. Міністерство економіки України. МЕ: <https://www.me.gov.ua>
21. Нємцев М. Міжнародні інституції в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 67–71.
22. OECD Trade Indicators. URL: <https://www.oecd.org/trade/>
23. Офіс розвитку бізнесу та експорту. <https://epo.org.ua>
24. Панченко Ю. Сценарне планування розвитку бізнесу. К.: Академія, 2021. С. 112–118.
25. Піттс Ф. Стратегії міжнародної експансії. Нью-Йорк: Wiley, 2022. С. 85–92.
26. Портал EU4Business. EU4: <https://eu4business.org.ua/>
27. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». CEP: <https://www.cep.org.ua/>
28. Рогач О. І. Міжнародна економіка: підручник. К.: КНЕУ, 2022. С. 210–215.
29. Світова організація торгівлі (WTO). WTO: <https://www.wto.org/>
30. Стратегії виходу на міжнародні ринки / наук. ред. М. В. Жаліло. К.: НІСД, 2022. С. 55–60.
31. Сухарева Г. Державна політика сприяння експорту. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 24–27.
32. Торгово-промислова палата України. UCCI: <https://ucci.org.ua/>
33. Trading Economics. Ukraine Indicators. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine>

34. Угода про асоціацію Україна ЄС. URL: <https://eu-ua.org/association-agreement/>
35. Український інститут майбутнього. Зовнішньоекономічна стратегія України 2023.
36. UNCTAD World Investment Report 2023. UNCTAD: <https://unctad.org/>
37. United Nations Comtrade Database. COMTRADE: <https://comtrade.un.org/>
38. USAID Ukraine. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>
39. Шевченко С. Г. Інноваційна діяльність в Україні. Х.: Факт, 2021.
40. Щербак В. Інтернаціоналізація бізнесу. Львів: Піраміда, 2020.
41. ЮНІДО. Розвиток промисловості та інновацій. UNIDO: <https://www.unido.org/>
42. Ярошенко Л. М. Глобальна торгівля в умовах кризи. Одеса: Фенікс, 2023.
43. Deloitte Ukraine. Business Trends 2023. DELOITTE: <https://www2.deloitte.com/>
44. EY Ukraine. Export Perspectives. EY: <https://www.ey.com/>
45. Business Insider. Global Trade Shifts 2023.
46. McKinsey & Company. The Future of Globalization. 2023.
47. Oviatt B. M., McDougall P. P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. 1994. Vol. 25(1). P. 45–64.
48. Zahra S. A. A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*. 2005. Vol. 36(1). P. 20–28.
49. Кочетков А. В. Міжнародне підприємництво: навч. посіб. / А. В. Кочетков. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 248 с.
50. Johnson D., Schmitz L. International Business Strategy: Managing the Global Firm. London : Routledge, 2018. 320 p.

51. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. №2(24). С. 103–112.

52. Наливайко Н.Я., Коломієць О.Г. Перспективи розвитку ІТ-кластерів в Україні на основі венчурного інвестування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28. №9. С. 82–88.



ДОДАТКИ

Додаток А

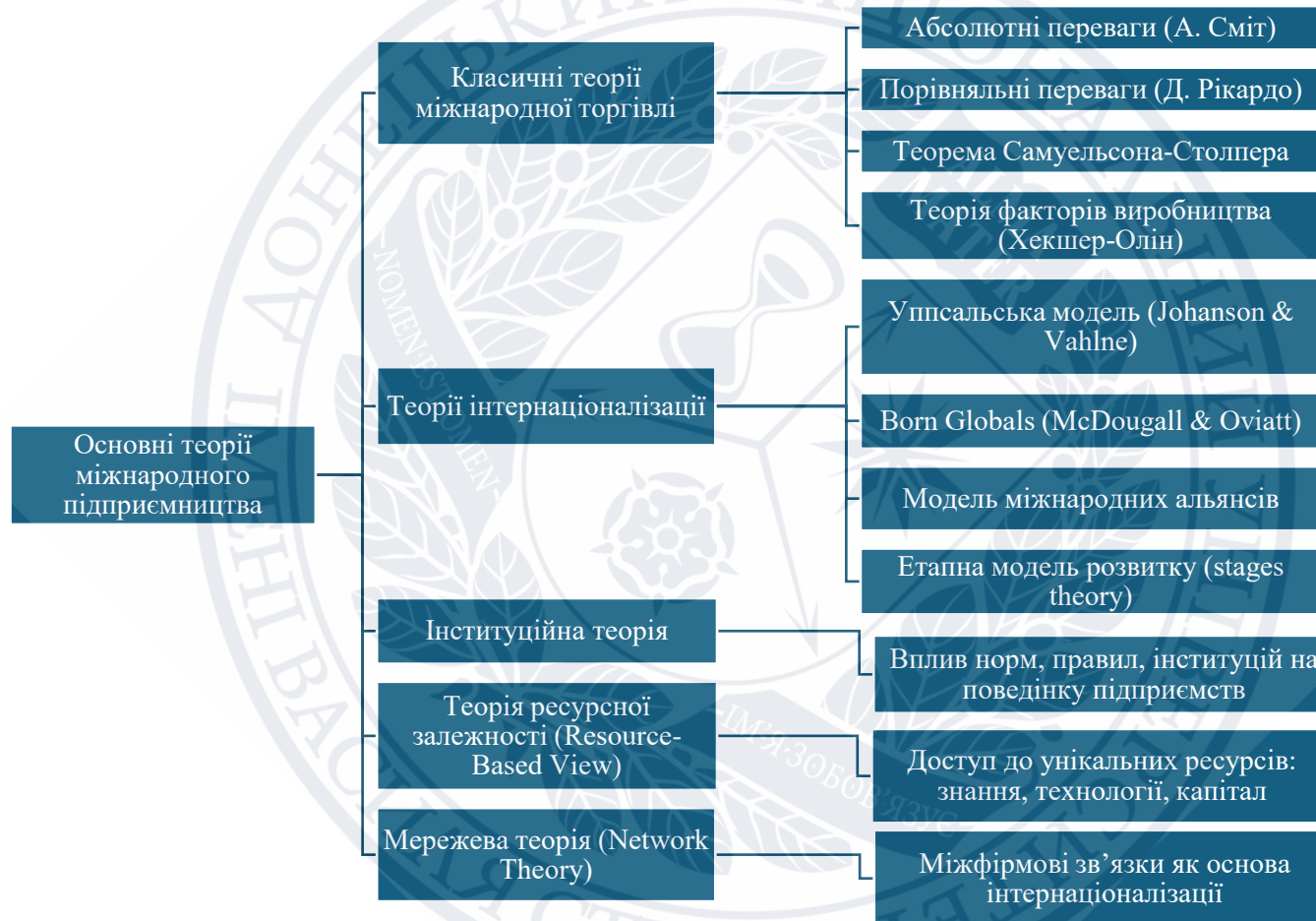


Рисунок А.1 – Теорії міжнародного бізнесу

Джерело: сформовано автором на основ [7]