

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-166>

УДК 658.1:339.9

КОМПЛЕКСНА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МАСШТАБОВАНOSTІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: МЕТОДИ, ДІАГНОСТИКА, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

COMPREHENSIVE ANALYTICAL ASSESSMENT OF BUSINESS SCALABILITY IN THE CONTEXT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: METHODS, DIAGNOSTICS AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

Потюк Юрій Борисович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8307-9257>

Potiuk Yurii

Lviv Polytechnic National University

У статті проведено аналітичне оцінювання масштабованості бізнесу в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано необхідність застосування аналітичних інструментів для діагностики готовності підприємств до масштабування. Запропоновано алгоритм аналітичного дослідження підприємства, який поєднує аналіз макросередовища, галузевих чинників і внутрішнього потенціалу. Узагальнено можливості використання SWOT-, PESTELI-, п'ятифакторного та VRIO-аналізу у процесі оцінювання масштабованості бізнесу. На основі статистичних даних охарактеризовано сучасний стан і тенденції розвитку українських підприємств, а також здійснено порівняння вітчизняних і міжнародних практик масштабування. Визначено ключові бар'єри та рушійні сили масштабування бізнесу в умовах ЗЕД, сформульовано висновки щодо необхідності вдосконалення аналітичного інструментарію управління масштабуванням.

Ключові слова: масштабування бізнесу, аналітична оцінка, зовнішньоекономічна діяльність, діагностика, міжнародний досвід, конкурентоспроможність.

The article provides a comprehensive analytical assessment of business scalability in the context of foreign economic activity. The relevance of the study is driven by the increasing complexity of scaling processes under conditions of globalization, digital transformation and international market integration. For many Ukrainian enterprises, expansion beyond domestic markets remains constrained by insufficient analytical diagnostics of internal capabilities and external environmental factors. The study substantiates the need for a systematic analytical approach to assessing business scalability and proposes a structured algorithm for enterprise analysis. This algorithm integrates macro-environmental assessment, industry analysis and internal potential evaluation, enabling a holistic diagnosis of a firm's readiness for scaling. Particular attention is given to the application of classical strategic tools – SWOT analysis, PESTELI analysis, Porter's Five Forces and VRIO analysis – which are adapted to the specific requirements of foreign economic activity. Based on statistical and analytical data, the current state and key trends in the development of Ukrainian enterprises are examined, with an emphasis on sectoral differences in export activity and scaling potential. The article highlights that despite the dominance of small and medium-sized enterprises, the highest level of internationalisation and scalability is observed among medium and large firms operating in manufacturing, agribusiness, logistics and information technology sectors. A comparative analysis of domestic and international scaling practices reveals significant institutional, financial and organisational gaps that limit the scalability of Ukrainian businesses. At the same time, major barriers and drivers of scaling in the context of foreign economic activity are identified, including regulatory conditions, access to finance, digitalisation and integration into global value chains. The results justify the need to improve analytical tools for managing business scaling and create a foundation for further development of advanced diagnostic and strategic frameworks.

Keywords: business scaling; analytical assessment; foreign economic activity; diagnostics; international markets; competitiveness.



Постановка проблеми. Сучасні умови розвивання світової економіки характеризуються посиленням процесів глобалізування, цифровізування, інтернаціоналізування бізнесу, що зумовлює зростання ролі та значення масштабування підприємств як ключового чинника забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стабільного розвивання. Для більшості компаній масштабування дедалі тісніше пов'язується із розширенням зовнішньоекономічної діяльності, виходом на нові ринки та інтеграцією у глобальні ланцюги створення вартості [14].

Водночас, масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності є складним багатовимірним процесом, який потребує узгодженого розвитку управлінських, фінансових, процесних, інноваційних, організаційних складових. Відсутність системного підходу щодо оцінювання готовності підприємства до масштабування призводить до прийняття управлінських рішень (їх реалізування) на основі фрагментарної інформації, інтуїтивних оцінок або короткострокових показників ефективності. У результаті зростає ризик неуспішного виходу на зовнішні ринки, втрати фінансових ресурсів та зниження конкурентних позицій підприємства.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, інституційної нестабільності та посилення міжнародної конкуренції [13]. Незважаючи на наявність підприємств із високим експортним потенціалом, більшість суб'єктів господарювання демонструє низький рівень залученості до зовнішньоекономічної діяльності та обмежену здатність до системного масштабування.

Аналізування наукових джерел і практики управління свідчить про відсутність уніфікованого аналітичного інструментарію, який би дозволяв комплексно оцінювати масштабованість бізнесу з урахуванням специфіки зовнішньоекономічної діяльності [1; 4]. Наявні методичні підходи здебільшого зосереджені на окремих аспектах розвитку підприємства та не забезпечують цілісної діагностики його готовності до масштабування.

У зв'язку з цим актуалізується потреба в розробленні та систематизації комплексного аналітичного підходу до оцінювання масштабованості бізнесу, який би поєднував аналіз внутрішнього потенціалу підприємств і чинників зовнішнього середовища та слугував

надійною основою для формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності є предметом активних наукових досліджень як у зарубіжній, так і у вітчизняній економічній літературі. У праці Porter M.E. [1] масштабування розглядається як перехід від органічного зростання до системного розширення бізнесу, що супроводжується ускладненням управлінських структур, стандартизацією процесів і виходом на нові ринки. Автор акцентує увагу на ролі інновацій, фінансової спроможності та здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Окремий напрям зарубіжних досліджень присвячений інтернаціоналізації бізнесу та її взаємозв'язку з процесами масштабування. Barney J.B. [2], Grant R.M. [3] підкреслюють, що зовнішньоекономічна діяльність виступає не лише каналом зростання обсягів реалізації, а й чинником формування нових організаційних компетенцій, підвищення гнучкості бізнес-моделей та інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. Водночас у зазначених працях масштабування здебільшого аналізується з позицій стратегічного менеджменту без поглибленої аналітичної діагностики готовності підприємств до такого переходу.

У вітчизняних наукових дослідженнях таких вчених як Завербний А.С. [4; 5, с. 57-60], Козик В.В. [6], Панкова Л.І. [6], Даниленко Н.Б. [6], Дідківський М.І. [7], Савчук В.П. [8], основна увага зосереджена на специфіці розвитку українських підприємств, впливі інституційного середовища, цифровізації та експортної активності на їхню конкурентоспроможність. Автори відзначають нерівномірність залученості підприємств до зовнішньоекономічної діяльності та обмеженість ресурсної бази для масштабування, особливо у сегменті малого і середнього бізнесу.

А такі вчені як Дрималовська Х.В. [9, с. 45-50], Гавриш О.А. [9, с. 45-50] акцентували увагу у своїй роботі на чиннику цифровізування задля підвищення конкурентоспроможності підприємств у зовнішньоекономічній діяльності

Авторами Солопун Н.М. [10, с. 112-120], Ситник Н.І. [10, с. 112-120] досліджено ключові інституційні чинники розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Значне місце в науковій літературі займають дослідження, присвячені застосуванню аналітичних інструментів оцінювання розвитку підприємств. SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти сил конкуренції Портера [1] та VRIO-аналіз широко використовуються для оцінки стратегічного потенціалу, конкурентного середовища та ресурсних можливостей компаній. Однак у більшості наукових робіт ці інструменти застосовуються фрагментарно, без інтеграції в єдину систему аналітичної діагностики масштабованості бізнесу, особливо з урахуванням специфіки зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, аналіз наукових публікацій свідчить про наявність значного теоретичного та прикладного доробку у сфері масштабування бізнесу, проте водночас виявляє відсутність комплексного аналітичного підходу, який би поєднував оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, галузевого середовища та чинників зовнішньоекономічної діяльності. Це обумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на систематизацію аналітичного інструментарію та формування цілісної діагностичної основи для управління масштабуванням бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці масштабування бізнесу, у теоретичному та прикладному вимірах зберігається низка невирішених питань. По-перше, більшість наявних підходів до масштабування зосереджуються на окремих аспектах розвитку підприємств – стратегічному, інноваційному або фінансовому – без урахування їхньої взаємодії в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Це ускладнює формування цілісного бачення готовності підприємства до масштабування.

По-друге, класичні аналітичні інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, модель п'яти сил конкуренції, VRIO) переважно застосовуються ізольовано та не інтегруються в єдиний алгоритм аналітичної діагностики масштабованості бізнесу. Відсутність системного підходу знижує аналітичну цінність результатів і обмежує можливості їх практичного використання для прийняття управлінських рішень щодо виходу на зовнішні ринки.

По-третє, у вітчизняних дослідженнях недостатньо уваги приділяється порівняльному аналізу українських і міжнародних практик масштабування бізнесу з позицій інституційного середовища, доступу до ресурсів

та організаційної зрілості підприємств. Це унеможливорює повноцінне врахування міжнародного досвіду при формуванні управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, актуальним залишається завдання формування комплексного аналітичного підходу до оцінювання масштабованості бізнесу, який би поєднував аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, галузевого та макроекономічного середовища, а також враховував специфіку зовнішньоекономічної діяльності. Розв'язання зазначених проблем створює передумови для вдосконалення аналітичного інструментарію управління масштабуванням бізнесу та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування комплексного аналітичного підходу до оцінювання масштабованості бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності на основі систематизації методичних інструментів, аналізу стану українських підприємств та узагальнення міжнародного досвіду масштабування. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань [1]:

- систематизувати наукові підходи до аналізу масштабування бізнесу в умовах глобалізації та інтернаціоналізації;
- сформувати алгоритм аналітичного дослідження масштабованості підприємства з урахуванням чинників зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтувати доцільність використання SWOT-, PESTEL-, п'ятифакторного та VRIO-аналізу в діагностиці готовності бізнесу до масштабування;
- проаналізувати сучасний стан і ключові тенденції розвитку українських підприємств з позицій їхнього масштабування та залученості до ЗЕД;
- здійснити порівняльний аналіз вітчизняних і міжнародних практик масштабування бізнесу;
- визначити основні бар'єри та рушійні сили масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комплексна оцінка масштабованості бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності потребує поетапного аналітичного підходу, який забезпечує узгоджене врахування чинників зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє систематизувати результати аналізу

та підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо масштабування. Алгоритм аналітичного дослідження передбачає послідовний аналіз макросередовища, галузевих умов та внутрішнього потенціалу підприємства з подальшою інтеграцією результатів [1-3]. Аналіз макросередовища охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та інституційні чинники, що визначають умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Галузевий аналіз дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску, бар'єри входу на міжнародні ринки та привабливість галузі з позицій масштабування. Оцінка внутрішнього потенціалу спрямована на визначення здатності підприємства до відтворюваності бізнес-моделі, стандартизації процесів і забезпечення стабільної якості при зростанні масштабів діяльності. Для практичного застосування запропонованого алгоритму доцільним є використання комплексу взаємодоповнюючих аналітичних інструментів, які забезпечують системну діагностику масштабованості бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація зазначеного алгоритму ґрунтується на комплексному застосуванні SWOT-, PESTELI-, п'ятифакторного та VRIO-аналізу, що забезпечує багатовимірну діагностику готовності підприємства до масштабування в умовах зовнішньоекономічної діяльності [1-2].

Актуальність такого підходу підтверджується статистичними даними розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств (табл. 1). У 2023 році обсяг експорту товарів з України становив 36,1 млрд дол. США, послуг – 14,5 млрд дол. США, при цьому частка експорту до країн ЄС зросла до 65,2 %. Кількість експортерів продовжує зростати, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до нових ринкових умов.

Галузева структура експортерів України у 2023–2024 роках відображає як традиційні, так і нові тенденції розвитку національної економіки (табл. 2). Незважаючи на складні зовнішні умови, агропромисловий комплекс

залишається основним драйвером експорту, забезпечуючи понад половину валютних надходжень від зовнішньої торгівлі. У 2023 році частка аграрної продукції у загальному експорті склала 53,2%. Це свідчить про збереження сировинної орієнтації української економіки, але водночас підкреслює її стійкість до зовнішніх шоків. Важливим трендом останніх років є поступове зростання ролі високотехнологічних і переробних галузей. Зокрема, ІТ-послуги вже займають майже 7% у структурі експорту, демонструючи стійке зростання навіть у кризових умовах. Машинобудування та харчова промисловість також нарощують свою частку, що свідчить про диверсифікацію експортної бази та підвищення доданої вартості української продукції (табл. 2). Металургія, яка традиційно була одним із лідерів експорту, поступово поступається місцем іншим секторам через зміну глобальної кон'юнктури та внутрішні трансформації. Хімічна промисловість і низка інших галузей поки що мають відносно невелику частку, але демонструють потенціал для зростання за умови подальшої модернізації та інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості.

Таким чином, сучасна галузева структура експорту України свідчить про поступовий перехід від сировинної моделі до більш диверсифікованої та інноваційної економіки. Зростання частки ІТ-послуг, машинобудування та харчової промисловості створює передумови для сталого масштабування бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у глобальні ринки.

Поряд із кількісними показниками зовнішньоекономічної діяльності результати аналізу дозволяють окреслити системні обмеження та фактори зростання, що визначають реальні можливості масштабування українських підприємств. Попри позитивну динаміку експорту та зростання ролі інноваційних секторів, процес масштабування українських підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності супроводжується значними сис-

Таблиця 1
Основні показники зовнішньоекономічної діяльності України у 2022-2024 р.

Показники	2022 рік	2023 рік	1 кв.2024 року
Обсяг експорту товарів, млрд \$	44,1	36,1	19,2
Обсяг експорту послуг, млрд \$	13,7	14,5	3,7
Частка експорту до ЄС, %	63,0	65,2	67,1
Кількість експортерів (оцінка), тис.	15	16	16,5

Джерело: сформовано на основі [11; 12; 13]

темними обмеженнями. За результатами опитувань Європейської Бізнес Асоціації та галузевих досліджень, ключовими стримуючими чинниками залишаються фінансові, логістичні, інституційні та організаційні проблеми.

Таблиця 2

Галузева структура експортерів України у 2024 р.

Галузі	Частка у загальному експорті, %
Агропромисловий комплекс	53,2
Металургія	15,8
Машинобудування	8,1
Харчова промисловість	7,4
ІТ-послуги	6,9
Хімічна промисловість	3,2
Інше	5,4

Джерело: сформовано на основі [11; 14; 15]

Найбільш суттєвим бар'єром масштабування є обмежений доступ до фінансових ресурсів: близько 47 % підприємств відзначають складність залучення кредитного фінансування, що істотно ускладнює інвестування у розширення виробництва та вихід на нові ринки. Значний вплив мають також логістичні труднощі, з якими стикаються 38 % експортерів, зокрема порушення ланцюгів постачання, зростання транспортних витрат і необхідність адаптації до альтернативних маршрутів.

Важливим обмеженням залишається низька ефективність інституційної підтримки: лише 19 % підприємств користуються державними або донорськими програмами стимулювання експорту, що свідчить про обмежене охоплення бізнесу наявними інструментами

підтримки. Крім того, інноваційна активність українських підприємств у сфері ЗЕД залишається недостатньою – лише 22 % компаній впроваджують інновації для підвищення конкурентоспроможності, що є суттєво нижчим показником порівняно з країнами Європейського Союзу [12; 13].

Водночас статистичні дані засвідчують і позитивні структурні зрушення. Частка експорту до країн ЄС у 2023 році зросла до 65,2 %, що відображає стратегічну переорієнтацію українського бізнесу на європейський ринок. Особливо показовим є зростання експорту ІТ-послуг, обсяг якого досяг 7,3 млрд дол. США, підтверджуючи високий потенціал цифрових секторів для масштабування навіть в умовах обмеженої фізичної інфраструктури.

Порівняння з міжнародними практиками свідчить, що у країнах ЄС та США успішне масштабування бізнесу ґрунтується на поєднанні розвиненої експортної інфраструктури, доступу до фінансових ресурсів, стабільного регуляторного середовища та ефективної інституційної підтримки (табл. 3). У цих країнах активно функціонують експортно-кредитні агентства, грантові та гарантійні програми, бізнес-інкубатори й кластери, що формують сприятливу екосистему для масштабування малого і середнього бізнесу.

В Україні, попри окремі позитивні зрушення, зберігаються інституційні розриви, які обмежують інтеграцію підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. Державна підтримка експорту та інновацій охоплює обмежене коло компаній, доступ до фінансування залишається складним, а регуляторні та логістичні бар'єри підвищують транзакційні витрати бізнесу.

Таким чином, процес масштабування українських підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності формується під впливом

Таблиця 3

Порівняльна характеристика умов масштабування бізнесу в Україні та країнах ЄС

Критерії	Україна	Країни ЄС
Доступ до фінансування	Обмежений, висока вартість ресурсів	Пільгове кредитування, фінансові гарантії
Експортна інфраструктура	Фрагментарна, нерівномірно розвинена	Системна, інтегрована
Інституційна підтримка	Обмежене охоплення підприємств	Масове охоплення МСП
Роль МСП в експорті	Відносно низька	Висока
Інноваційна активність	Середня	Висока

Джерело: сформовано на основі [13]

взаємодії системних бар'єрів і потужних драйверів, серед яких ключову роль відіграють цифровізація бізнес-процесів, інноваційний розвиток, міжнародні партнерства та стандартизація управлінських і виробничих процесів [13]. Адаптація кращих міжнародних практик до українських реалій є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення сталого масштабування бізнесу в умовах глобальних ринків.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність комплексного аналітичного підходу до оцінки масштабованості бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності, що базується на поєднанні аналізу зовнішнього середовища, галузевих умов і внутрішнього потенціалу підприємства. Запропонований алгоритм аналітичного дослідження дозволяє систематизувати інформацію та підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо масштабування бізнесу.

Доведено, що застосування взаємопов'язаних інструментів SWOT-, PESTEL-, п'ятифакторного та VRIO-аналізу забезпечує багатовимірну діагностику готовності підпри-

ємств до масштабування в умовах ЗЕД. Статистичний аналіз розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств засвідчив зростання експортної орієнтації, переорієнтацію на ринки Європейського Союзу та поступове посилення ролі інноваційних і високотехнологічних секторів. Водночас, встановлено наявність системних бар'єрів масштабування, зокрема фінансових, логістичних та інституційних обмежень, а також недостатнього рівня інноваційної активності підприємств. Порівняння з міжнародними практиками показало, що ключовими чинниками успішного масштабування бізнесу є розвинена експортна інфраструктура, доступ до фінансових ресурсів і ефективна інституційна підтримка.

Отримані результати підтверджують необхідність удосконалення аналітичного інструментарію оцінювання масштабованості бізнесу з урахуванням специфіки зовнішньоекономічної діяльності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку формалізованих моделей оцінки рівня зрілості масштабування підприємств та обґрунтування практичних механізмів їх упровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2008. 397 p.
2. Barney J.B. Gaining and sustaining competitive advantage. 4th ed. Boston: Pearson Education, 2011. 520 p.
3. Grant R.M. Contemporary strategy analysis. 9th ed. Chichester : Wiley, 2018. 776 p.
4. Копитко М.І., Завербний А.С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63–68.
5. Завербний А. С., Ільницький В. С. Цифрова трансформація бізнесу як необхідна умова його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 57-60.
6. Козик В.В., Панкова Л.І., Даниленко Н.Б. Міжнародний бізнес. Київ: Знання, 2016. 543 с.
7. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
8. Савчук В.П. Стратегічне управління підприємством в умовах глобалізації. Київ: КНЕУ, 2017. 401 с.
9. Дрималовська Х.В., Гавриш О. А. Цифровізація як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 45–50.
10. Ситник Н.І., Солопун Н.М. Інституційні чинники розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2019. № 143. С. 112–120.
11. Державна служба статистики України. Зовнішньоекономічна діяльність України: статистичні матеріали. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.10.2025).
12. Європейська Бізнес Асоціація. Бізнес-клімат в Україні: результати опитувань підприємств. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 23.06.2025).
13. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). SME and entrepreneurship outlook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (date of access: 23.10.2025).
14. World Bank. World development report: global value chains. Washington, DC: World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org> (date of access: 23.10.2025).
15. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). World investment report 2023. Geneva : UNCTAD, 2023. URL: <https://unctad.org> (date of access: 23.10.2025).

REFERENCES:

1. Porter, M.E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
2. Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage (4th ed.)*. Boston: Pearson Education.
3. Grant, R. M. (2018). *Contemporary strategy analysis (9th ed.)*. Chichester: Wiley.
4. Kopytko, M.I., Zaverbnyi, A.S. (2022). Problemy i perspektyvy formuvannia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstv ta vplyv na yoho riven systemy upravlinnia personalom [Problems and prospects for developing the competitiveness of domestic industrial enterprises and the impact of human resource management systems on competitiveness levels]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific perspective: economics and management*, vol. 4 (80), pp. 63–68.
5. Zaverbnyi, A.S., Ilnytskyi, V.S. (2022). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak neobkhidna umova yoho rozvytku [Digital transformation of business as a necessary condition for its development]. *Infrastruktura rynku*, vol. 69, pp. 57-60.
6. Kozyk, V.V., Pankova, L.I., & Danylenko, N.B. (2016). *Mizhnarodnyi biznes* [International business]. Kyiv: Znannia.
7. Didkivskyi, M. I. (2019). *Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva* [Foreign economic activity of the enterprise]. Kyiv: Center for Educational Literature.
8. Savchuk, V. P. (2017). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh hlobalizatsii* [Strategic management of the enterprise in the context of globalization]. Kyiv: Kyiv National Economic University.
9. Drymalovska, K. V., & Havrysh, O. A. (2021). Tsyfrovizatsiia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv u zovnishnoekonomichnii diialnosti [Digitalization as a factor of increasing enterprise competitiveness in foreign economic activity]. *Economy and State*, vol. 6, pp. 45–50.
10. Sytnyk, N. I., & Solopun, N. M. (2019). Instytutsiini chynnyky rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Institutional factors of foreign economic activity development of enterprises]. *Economic Space*, vol. 143, pp. 112–120.
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Zovnishnoekonomichna diialnist Ukrainy: statystychni materialy [State Statistics Service of Ukraine. (2025). Foreign economic activity of Ukraine: Statistical materials]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed June 23, 2025).
12. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia. Biznes-klimat v Ukraini: rezultaty opytuvan pidpriemstv [European Business Association. (2025). Business climate in Ukraine: Enterprise survey results]. Available at: <https://eba.com.ua> (accessed October 23, 2025).
13. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). SME and entrepreneurship outlook 2023. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org> (accessed October 23, 2025).
14. World Bank. World development report: Global value chains. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org> (accessed 23 June 2025).
15. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2023). *World investment report 2023*. Geneva: UNCTAD. Available at: <https://unctad.org> (accessed October 23, 2025).

Дата надходження статті: 07.11.2025

Дата прийняття статті: 17.11.2025

Дата публікації статті: 24.11.2025